

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

Analysis of the Employee Training and Development Process in a Selected
Organization

Student: Bc. Karin Theyerová

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Věra Válková, MBA

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Karin Theyerová

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané
organizaci
Analysis of Employee Training and Development Process in a Selected
Organization

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování
 3. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 4. Charakteristika vybrané organizace
 5. Analýza současného procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
MATHIS, Robert L., John H. JACKSON, Sean VALENTINE a Patricia A. MEGLICH. *Human resource management*. 15th ed. Boston: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1305500709.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Věra Válková, MBA**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, včetně příloh, na základě uvedené literatury a pod vedením své vedoucí diplomové práce

V Ostravě dne 25.4.2018

Karin Theyerová

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí diplomové práce Mgr. Věře Válkové, MBA za cenné připomínky, odborné rady a čas strávený konzultacemi mé diplomové práce.

Obsah

Obsah.....	3
1 Úvod	5
2 Metodika a metody zpracování	6
3 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	7
3.1 Řízení lidských zdrojů	7
3.2 Organizační vzdělávání a rozvoj	9
3.3 Vzdělávání a motivace	10
3.4 Proces vzdělávání	13
3.5 Metody vzdělávání	17
3.6 Moderní trendy ve vzdělávání	21
4 Charakteristika vybrané organizace	24
4.1 Historie organizace	24
4.2 Vize organizace	25
4.3 Hodnoty AIESEC	25
4.4 Produkty a projekty organizace	26
4.5 Struktura organizace	27
4.6 Vize 2020.....	29
4.7 AIESEC zkušenost	30
4.8 Charakteristiky organizace	31
5 Analýza současného procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci	32
5.1 Popis současného systému vzdělávání	32
5.2 Časový harmonogram konferencí.....	38
5.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření	39
6. Návrhy a doporučení.....	58
7. Závěr	61
Seznam použité literatury	63

Seznam použitých zkratek	66
--------------------------------	----

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

1 Úvod

Žijeme v době, kdy je nezaměstnanost velice nízká a společnosti si kvalitní zaměstnance přetahují pomocí různých prostředků, nejen těch finančních ale i nefinančních, jakými je například i lepší vzdělávání ve společnosti, podpora osobního rozvoje, či možnost více pracovat z domu a trávit tak čas s rodinou.

Jsme ovlivnění globalizací všech trhů, globálních konfliktů a trendů nejen těch technologických. Na pracovním trhu je nová generace, která se liší od té předchozí, a společnosti se musí přizpůsobovat a naučit pracovat jak s novou generací, tak umět podpořit tu stávající. Proto je více než jindy důležité, jakým způsobem společnosti své zaměstnance vzdělávají, nejen po profesní stránce ale i osobní a v rámci dalších měkkých a tvrdých dovedností, které nebudou třeba potřebovat na současné pozici, ale dopomohou jim ke kariérnímu růstu a správnému vedení lidí.

Cílem této diplomové práce je nejen analyzovat současný stav vzdělávání a rozvoje v organizaci AIESEC, ale také navrhnout možné návrhy řešení pro zkvalitnění a zefektivnění tohoto procesu a systému, aby organizace jako taková mohla fungovat lépe a efektivně a dosahovat větších výsledků.

V první části této diplomové práce popíšeme použitou metodiku a metody zpracování diplomové práce.

V druhé části rozebereme teoretická východiska vzdělávání a rozvoje, jejich významu pro organizace a také pro zaměstnance, motivaci ke vzdělávání, celkový proces vzdělávání a rozvoje od plánování, realizace a vyhodnocení vzdělávání. Představíme si současné trendy ve vzdělávání a také si popíšeme generace, se kterými se organizace musí naučit pracovat.

Třetí část diplomové práce je zaměřena na charakteristiku organizace, její historii, strukturu, produkty a procesy. Na základě poskytnutých materiálů od organizace a dotazníkového šetření provedeme ve čtvrté části této diplomové práce analýzu současného stavu vzdělávání a rozvoje organizace. V poslední části navrhneme možná řešení a doporučení ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje organizace.

2 Metodika a metody zpracování

V této kapitole si blíže popíšeme obecné postupy použité pro vypracování této diplomové práce v teoretické i praktické části.

Cílem diplomové práce je, na základě analýzy a zhodnocení současného stavu vzdělávání a rozvoje ve vybrané organizaci, navrhnout možná řešení a doporučení pro zlepšení vzdělávání a rozvoje v organizaci.

Prvním krokem byl výběr tématu diplomové práce, to bylo vybráno na základě preferencí a možného budoucího profesního zaměření autorky. Následoval výběr organizace, ke kterému má autorka určitý vztah či dobré kontakty a možnou dobrou spolupráci. Autorka vybrala organizaci AIESEC, ve které sama dlouhou dobu působila.

Následuje zpracování teoretických východisek daného tématu pomocí literární rešerše. Rešerši lze chápat jako vyhledávání informací o určité problematice na základě rešeršního dotazu. Přináší aktuální pohled na danou problematiku. Úkolem rešerše je vytvoření uceleného přehledu současné literatury o konkrétním tématu. Rešerše by měla logicky navazovat, měla by být objektivní a relevantní k zadanému tématu.

Další krok může probíhat souběžně s předchozím nebo až po něm, jedná se o shromažďování informací o dané organizaci z dostupných zdrojů, jakými jsou webové stránky, závěrečné zprávy, poskytnuté interní dokumenty. Pro lepší přehled o současném stavu vzdělávání a rozvoje v organizaci, se uskutečnila i setkání se zástupci národního vedení organizace. Díky polostrukturovaného rozhovoru mohlo vedení organizace vyjádřit svůj názor ohledně možných prostorech pro zlepšení v organizaci a také vysvětlit změny, které se uskutečnily.

Pro lepší analýzu vzdělávání a rozvoje v organizaci byl vytvořen dotazník pomocí aplikace Google Forms, který byl rozeslán všem současným i bývalým členům organizace (maximálně 3 roky). Následně dochází ke sběru dat a zpracování dotazníkového šetření pomocí grafů, toto šetření je následně vyhodnoceno. Pomocí metody syntézy a tohoto vyhodnocení jsme schopni říci, co by se mohlo zlepšit v oblasti vzdělávání a rozvoje v organizaci a navrhnout možná řešení.

3 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V rámci této kapitoly jsou vymezeny teoretická východiska řízení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a proces vzdělávání. Dále jsou popsány metody vzdělávání, moderní trendy ve vzdělávání a jaký vliv má finanční stránka na vzdělávání v organizaci.

Lidský kapitál v organizaci je kombinací inteligence, dovednosti a zkušenosti a dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, které zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace. (Armstrong, 2007)

Lidské zdroje jsou nepochybně jednou z největších konkurenčních výhod podniku. Pokud chtějí podniky dosahovat dobrých výsledků, musí vědět, jakým způsobem lidské zdroje co nejefektivněji využívat a zacházet s nimi tak, aby byli pro firmu užitečné a zároveň, aby se zaměstnancům dostávalo užitku z práce pro podnik. (Bláha, 2005)

3.1 Řízení lidských zdrojů

Jedná se o koncepci personální práce, formující se v průběhu 50. a 60.let. Je nejdůležitější úlohou všech manažerů, jádrem řízení organizace a nejdůležitější složkou organizace. Nejdůležitějším pracovním vstupem se stávají právě lidské pracovní síly. Vývoj personální práce se dovršuje, od administrativní činnosti až k činnosti koncepční a skutečně řídicí. (Koubek, 2009)

Armstrong (2007) tvrdí, že řízení lidských zdrojů je určitý strategický a systematický prvek v organizacích, který je nezbytný pro úspěch kterékoliv organizace v současném světě. Roste potřeba kvalitních a vzdělaných zaměstnanců v organizacích. Soubor metodik a přístupů, jejichž základním principem je řízení a rozvíjení lidského potenciálu, které zohledňují potřeby, hodnoty a cíle samotných zaměstnanců. Podstatou řízení lidských zdrojů je snaha o dosažení organizačních cílů, které mohou být operativní, taktické nebo strategické.

Řízení lidských zdrojů lze označit za strategický a promyšlený logický přístup organizace k lidem, kteří v organizaci pracují a individuálně i kolektivně mohou přispívat k dosahování organizačních cílů. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Při řízení lidských zdrojů by měl být kladen důraz na:

- zájmy managementu,
- uplatnění strategického přístupu, v němž strategie lidských zdrojů jsou zaváděny do strategie organizace,

- investování do lidí v zájmu dosažení cílů organizace,
- dosahování přidané hodnoty za pomoci lidí prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu,
- dosažení oddanosti lidí k cílům a hodnotám organizace,
- potřebu silné podnikové kultury vyjádřené pomocí vlastního poslání a hodnot, podporované komunikací, vzděláváním a procesy řízení pracovního výkonu.

Horváthová a kol. (2014) definují obecné aktivity, které se vždy musí provádět v řízení lidských zdrojů, aby organizace mohla dosáhnout svých cílů:

- **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – analýza současného stavu, zjištění potřeb vzdělávání a rozvoje, uspokojení těchto potřeb
- **rozvoj organizace a organizačních struktur** – vymezení vazeb nadřízenosti a podřízenosti, rozdělení pravomocí v rámci organizace a jejich útvarů
- **formování pracovních míst a souvisejících úkolů** – stanovení a vymezení pracovních míst, které jsou potřebné pro úspěšný chod organizace, včetně úkolů, které budou zaměstnanci na těchto pozicích vykonávat
- **zajištění personálu organizace** – získání a rozdělení zaměstnanců odpovídající potřebám organizace v rámci dosahování cílů, zároveň zde spadá budování kariéry a propouštění
- **práce s informačními systémy**
- **plánování lidských zdrojů** – strategické zjištění nároků v lidských zdrojích, návrh akčních kroků, jak daných plánů docílit
- **vytváření systému odměňování** – návrh hodnocení a odměňování, systému zaměstnaneckých výhod z hlediska principů spravedlnosti, transparentnosti a konzistence
- **péče o zaměstnance** – formování a udržení kvalitních mezilidských vztahů v organizaci, styky s odbory a řešení problémů zaměstnanců

Je důležité neustále vzdělávat zaměstnance a řešit jejich rozvoj v rámci schopností, dovednostní a znalostí. Ignorování nebo zlehčování řízení lidských zdrojů může mít negativní dopad na činnost a úspěchy organizace, jelikož kompetentní zaměstnanci napomáhají organizacím k růstu a dosahování cílů.

3.2 Organizační vzdělávání a rozvoj

V první řadě rozlišíme pojmy učení a vzdělávání a rozvoj, jelikož často dochází k jejich zaměňování.

Učení

Hroník (2007) tvrdí, že učení je proces změny skládající se z nového vědění i konání, zabezpečující vazbu mezi člověkem a prostředím, které se stále mění. Je možné učení rozdělit na spontánní a organizované. Řeč, budování vztahů, podstatné věci pro život se člověk učí spontánně. Organizované učení je záměrné a představuje jej právě vzdělávání. Učení zahrnuje více než vzdělávání a rozvoj, proto organizaci, která podporuje učení všech svých členů můžeme označit za učící se organizaci.

Jedním z možných stylů učení je Kolbův cyklus, který můžete vidět na obrázku 2.1 níže. Tento cyklus se skládá ze čtyř fází, první je *konkrétní zkušenost*, která může být plánovaná nebo náhodná, druhou fází je *reflexivní pozorování*, kde aktivně přemýšlíme o zkušenosti a jejím významu. Třetí fází je *abstraktní teorie*, kde zobecňujeme na základě zkušeností za účelem formulování různých pojetí nebo řešení, které je možné uplatnit, pokud by nastala podobná situace. Poslední fází je *aktivní experimentování*, kde testujeme pojetí nebo řešení v nových situacích, které přináší nové konkrétní zkušenosti a tím se opakuje cyklus. Tento cyklus slouží jako vodítko při rozhodování v nových situacích. Pro efektivnější učení je dobré, aby se lidé přesunuli z role pozorovatelů do role účastníků a přímo se zapojili do objektivního analytického nadhledu. (Armstrong 2015)

Obr. 3.1 Kolbův cyklus učení



Zdroj: ARMSTRONG, *Řízení lidských zdrojů* (2015, str. 344)

Vzdělávání a rozvoj

Hroník (2007) tvrdí, že vzdělávání je způsob učení se, který je organizovaný a institucionalizovaný, a aktivity jsou ohraničené začátkem a koncem. Rozvoj dosahuje změny pomocí procesu učení se, obsahuje záměr, který je součástí ohraničených a neohraničených rozvojových programů.

Vzdělávání a rozvoj zabezpečují pro organizaci vzdělané, kvalifikované a angažované lidi. Jedná se o proces, který pomáhá členům organizace si osvojit požadované znalosti, dovednosti, schopnosti skrze vlastní zkušenosti, vzdělávací programy, vedení a koučování manažery nebo dalšími subjekty. (Armstrong, 2015)

Tureckiová (2004) tvrdí, že cílem firemního vzdělávání je nejen osvojení nových znalostí a dovedností, ale také dosažení změn v chování a myšlení zaměstnanců korespondující s rozvojem firmy a její konkurenceschopnosti. Pro efektivní vzdělávání je potřeba splnit tři podmínky: ochota učit se ze strany zaměstnance, schopnost naučit se něčemu novému a účastnit se podnikového vzdělávání a aplikace osvojených postupů. Jen při splnění těchto podmínek povede vzdělávání ke změně chování a dosažení výše zmíněného cíle.

Dále uvádí přístupy ke vzdělávání zaměstnanců:

- Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí – reakce na aktuální potřebu firmy nebo jednotlivce, cílem je odstranění rozdílu mezi současnou a požadovanou kvalifikací. Jedná se ale o nahodilé události a jejich efekt nemusí být rozvojový nebo vzdělávací.
- Systematický přístup – propojení systému podnikového vzdělávání s firemní a personální strategií. Vzdělávání je systematický proces, kde nedochází pouze ke změnám ve struktuře znalostí a dovedností, ale i ke změnám v pracovním chování, ovlivňuje i motivaci a systém motivování zaměstnanců.
- Koncepce učící se organizace – jedná se o komplexní model rozvoje lidí v organizaci. Kontinuální rozvoj a průběžné učení prostřednictvím každodenní zkušenosti. Cílený a uvědoměle řízený proces, kde učení probíhá rychleji než změny okolí. (Tureckiová, 2004)

3.3 Vzdělávání a motivace

Motivace dle Armstronga (2015) je důvodem pro to abychom něco udělali, jedná se o sílu či směr chování. Můžeme být motivováni, pokud očekáváme, že našim jednáním dosáhneme určitého cíle a hodnotné odměny. Taková odměna by měla uspokojit naše potřeby

a naplnit naše přání. Lidé, kteří jsou motivováni vyvíjejí větší úsilí k dosažení cíle nebo dělají nějaké kroky navíc. Motivaci můžeme dělit na vnitřní a vnější.

Vnitřní motivace

Vyplývá ze samotné práce, kdy je vykonávaná práce pro člověka důležitá, zajímavá a podnětná, a kde se člověk může více rozvíjet, využívat své schopnosti a znalosti a možnost dosažení úspěchu nebo vysněné kariéry. Tyto motivátory mají hlubší a dlouhodobější efekt, jelikož jsou součástí lidí a jejich práce.

Vnější motivace

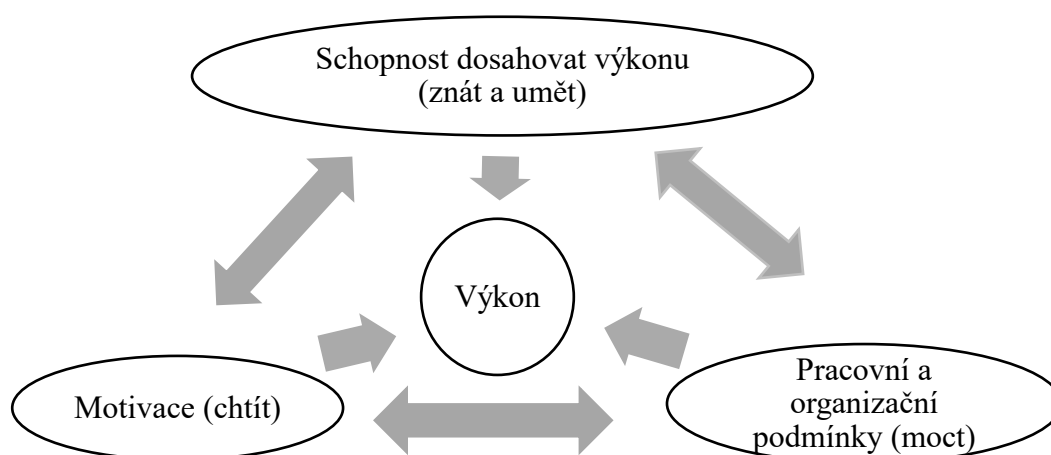
Vnější faktory, které podněcují lidi k práci, jakými mohou být odměny (mzda, bonus, pochvala, povýšení) nebo také tresty, které zabraňují možným horším výsledkům. Tyto motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, který ale nemusí být dlouhodobý.

Z výše zmíněného můžeme usoudit, že motivace úzce souvisí se vzděláváním, a to jako vnější i vnitřní faktor motivace. Z pohledu vnější motivace, je vzdělávání jako odměna, případné nutné kroky manažerů, aby potenciál lidského kapitálu byl využit co nejlépe. Naopak vzdělávání jako vnitřní faktor motivace, je pro člověka příležitostí, jak se více zdokonalit a rozvíjet své dovednosti a znalosti a lépe vykonávat svou práci a tím se co možná rychleji dostat k vytyčenému cíli.

Vzdělávání by nemělo souviset pouze s vykonávanou pozicí, ale také s osobnostním rozvojem zaměstnance, který může být důležitý pro budoucí potřeby. Mathis (2010) tvrdí, že mezi důvody pro vzdělávání a rozvoj patří rozvoj technologií a také to, že se lidské potřeby mění. Tato změna ovlivňuje požadavky pro výrobu a služby a jejich kvalitu, proto by organizace a její zaměstnanci měli být flexibilní. Dochází také ke změnám konkurenčního a podnikatelského prostředí, které vyvolávají změnu řízení, organizačních struktur, pracovních pozic a jejich náplní práce. V současné době je důležitá také změna v rámci globalizace a internacionalizace a také důležitost kvalitního pracovního života, kde lidem záleží na vykonávané práci, příležitostech ke vzdělávání a rozvoji a také budování vlastních kariérních drah.

Dle Kovács (2007) je podstatou pracovní motivace, z pohledu manažera, vytváření takových podmínek umožňujících rozvoj lidského potenciálu, maximální využití lidských schopností a energie k dosažení požadovaného výkonu.

Obr. 3.2 Základní vlivy působící na výkon zaměstnanců



Zdroj: KOVÁCS, J. *Manažerské dovednosti*. Ostrava: VŠB-TUO, 2007. str. 134

Barták (2007) uvádí faktory, které působí na motivaci zaměstnanců:

- Hodnota vzdělávacích aktivit ve vztahu k současné pracovní pozici a možné budoucí kariéře dle účastníků
- Náročnost úkolů, které jsou obsahem vzdělávacích aktivit
- Okolnosti realizace vzdělávací aktivity, zda vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání nebo se jedná o jednorázovou akci, bez zohlednění potřeb účastníků.

Přehled o motivačních faktorech svých podřízených by měl mít každý vedoucí pracovník. Příklady takových motivačních faktorů jsou uvedeny na obrázku 3.3 níže. Při motivaci zaměstnance je nutný individuální přístup, jelikož každého člověka motivuje něco jiného a v jiné míře. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Obr. 3.3 Příklady motivačních faktorů vzdělávání

Motivační faktory vzdělávání
Zlepšení postavení v týmu, ve skupině
Udržení pracovního místa (funkce)
Získání kvalifikace
Možnost využití získané kvalifikace – seberealizace
Zvýšení flexibility a připravenosti na změny
Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce
Vyšší platové ohodnocení

Získání sociálních výhod
Pracovní postup, získání pracovního místa

Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČIKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2011. s. 104

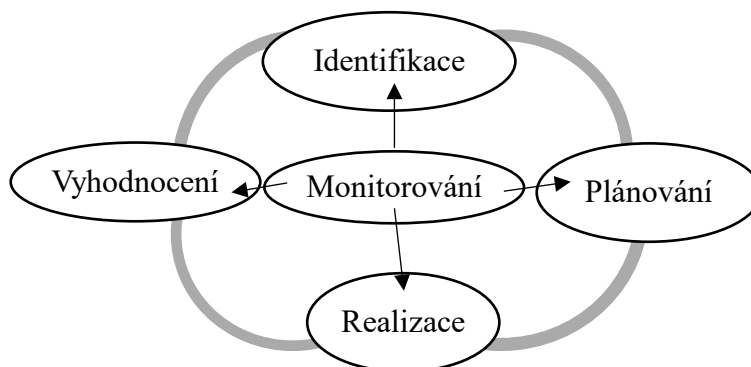
3.4 Proces vzdělávání

Struktura organizačního vzdělávání je opakující se systém vycházející ze zásad podnikové vzdělávací politiky, koresponduje s cíli organizačních strategií a podporuje organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Funkcí tohoto systému je umožnit zaměstnancům organizace rozvíjet a inovovat rozsah a strukturu poznatků, získání specifických dovedností pro práci na určitém pracovním místě a vytvoření podmínek pro realizování plánů individuálního rozvoje zaměstnance v rámci jejich potenciálu a osobnosti. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

V rámci celého procesu vzdělávání v organizaci, by měli být zapojeni nejen zástupci personálního útvaru, ale také vedoucí pracovníci. Tato spolupráce by měla vést k systematickému vzdělávání. Tento proces, dle Bartoňkové (2010), se skládá ze čtyř fází. Tyto fáze jsou propojeny, jak jde vidět na obrázku č.3.4.

1. Identifikace potřeb a definování cílů
2. Plánování vzdělávání.
3. Realizace vzdělávacího procesu
4. Vyhodnocení výsledků vzdělávání.

Obr. 3.4 Systém podnikového vzdělávání



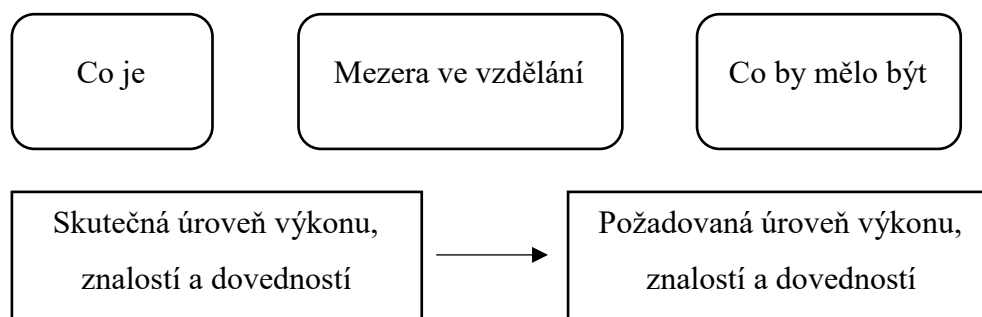
Zdroj: BARTOŇKOVÁ, Helena. Firemní vzdělávání – Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků, 2010. s. 76

Identifikace potřeb vzdělávání

Tato fáze by měla začít s analýzou organizace jako celku, dále analýzou týmů, oddělení nebo funkcí, a nakonec jednotlivých zaměstnanců. Tento postup by se měl dodržovat, jelikož jsou jednotlivé úrovně vzájemně propojeny. (Bartoňková, 2010)

Možným způsobem, jak identifikovat tyto potřeby je dle Armstronga (2007), určení mezery ve vzdělání a rozvoji na všech úrovních. Tento způsob je zobrazen na obrázku 3.5, kde řeší skutečnost, toho, co je, a požadavek, toho, co by mělo být. Tento přístup ke vzdělávání je omezen jen na odstraňování nedostatků, a ne na rozpoznávání a uspokojování potřeb rozvoje. Lidé by měli být neustále připravováni v souvislosti s měnícími se požadavky vykonávané práce a možných změn okolí.

Obr. 3.5 Mezera ve vzdělání



Zdroj: Armstrong 2015, str.355

Bláha (2013) uvádí, že cílem analýzy je shromáždění informací o současném stavu schopností a dovedností zaměstnanců, výkonnosti jednotlivců, týmů a organizace jako celku. Tyto informace následně porovnáváme s požadovanou úrovní. Proces identifikace vzdělávacích potřeb probíhá v následujících krocích:

- Organizační analýza – vychází z informací o plánech a cílech organizace, struktury a počtu zaměstnanců, údaje o produktivitě a jiných. Porovnáváme výkonnostní mezeru s potřebami organizace z pohledu, kam směřuje organizace a jaké má zaměstnance, a z pohledu jaké potřebuje zaměstnance k dosažení daných cílů.
- Analýza práce – rozebírá činnosti, znalosti a schopnosti zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích. Tyto informace můžeme získat z rozhovorů se zaměstnanci, manažery nebo z popisů pracovních pozic. Potřeby vzdělávání následně získáme srovnáním požadavků pracovní pozice a získanými informacemi.

- Analýza osob – soustředí se na individuální vlastnosti zaměstnanců a jejich pracovní výkon. Informace získáváme ze záznamů o vzdělávání, kvalifikace, hodnocení zaměstnance, rozhovory, průzkumy nebo z absolvovaných školeních.

Bartoňková (2010) uvádí nejčastěji používané techniky a metody pro získání informací:

- *Strukturovaný rozhovor* – zkoumá situaci prostřednictvím seznamu předem připravených otázek, za účelem zjištění názorů klíčových zaměstnanců a důvodu jejich neuspokojivých výkonů.
- *Dotazník* – psaná forma sběru údajů o pracovních úkolech a názorech zaměstnanců k různým aspektům práce. Otázky jsou různého typu a cíleně seskupeny.
- *Skupinová diskuze* – formou pracovní schůzky za účasti kvalifikovaného moderátora, jejíž cílem je prodiskutovat důležité informace a specifika práce.

Cílem této fáze je určit mezery ve vzdělávání, tedy určit rozdíly mezi skutečností a potřebami zaměstnanců v oblasti vzdělávání a rozvoje. Až po určení těchto rozdílů můžeme přijít k další fázi procesu.

Plánování vzdělávání

Díky fázi identifikace potřeb víme, jaké bychom měli provést vzdělávací aktivity a kdo by měli být účastníci těchto aktivit. Nyní musíme formulovat cíle vzdělávacích aktivit a jejich plán. Cíle můžeme chápat jako výsledek, nebo stav, ve kterém by se měli účastníci nacházet po absolvování vzdělávací aktivity nebo programu, zkonkretizují obsah vzdělávacího programu.

Hroník (2007) uvádí postup pro plánování vzdělávacích aktivit, který se skládá ze třech fází, a to přípravné, realizační a zdokonalovací. V první přípravné fázi specifikujeme potřeby, zanalyzujeme účastníky a stanovíme cíle vzdělávacího programu. V realizační fázi musíme určit způsob jakým bude vzdělávání probíhat, tedy stanovit etapy, úkoly a metody projektu. V zdokonalovací fázi hodnotíme etapy vzdělávání a stanovené cíle, hledáme prostory pro zlepšení a zjišťujeme informovanost účastníků a organizační stránku vzdělávacího programu.

Dle Koubek (2007) musí efektivní vzdělávací program odpovědět na následující otázky:

- Co? – Jaké vzdělávání je potřeba zajistit?
- Kdo? – Kdo je účastníkem vzdělávání?
- Jak? – Jakou zvolíme metodu?

- Kým? – Kdo bude vzdělávání doručovat?
- Kdy? – Kdy vzdělávání proběhne?
- Kde? – Kde se vzdělávání uskuteční?
- Kolik? – Jaké jsou náklady na vzdělávání?
- Způsob vyhodnocení výsledků vzdělávání?

Realizace vzdělávání

Bartoňková (2010) tvrdí, že vzdělávací program je schopný spuštění, jestliže jsou zabezpečeny veškeré body z plánovací fáze. Realizace se skládá z několika prvků – cílů, programu, motivace, metod, účastníků a lektorů. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Během realizace musíme kontrolovat, zda vše probíhá podle plánu, časového harmonogramu a stanoveného rozpočtu.

Vyhodnocení

Bláha (2013) označuje poslední fázi procesu vzdělávání za nejdůležitější a také nejnáročnější fázi, jelikož je zapotřebí hodnotit abstraktní informace jakými je přínos vzdělávání, vyčíslit náklady na vzdělávání a posoudit efektivitu a přínos pro pracovní proces.

Kirkpatrickův/Phillipsův model se označuje za nejrozšířenější přístup k hodnocení. Model zahrnuje pět úrovní hodnocení a vyhodnocuje různé parametry efektivnosti vzdělávání, které na sebe navazují, jelikož informace získané z předešlé úrovně jsou základem pro vyšší úroveň.

1. Úroveň reakce – účastníci hodnotí spokojenost s programem, lektorem a obsahem pomocí různých metod. Je zde možnost navrhnout možné úpravy vzdělávacího programu.
2. Úroveň učení – zjišťujeme úroveň účastníků před a po absolvování vzdělávacího programu, tedy jaké vědomosti a dovednosti si účastníci osvojili a k jakým změnám došlo.
3. Úroveň chování – zjišťujeme změny ve výkonu práce, uplatnění nabytých vědomostí. Možnou metodou je použití 360° zpětné vazby nebo assessment centrum.
4. Úroveň výsledků – posouzení vlivu vzdělávacího programu na výkonnost celé organizace, definování přínosu vzdělávacího programu. Musíme posoudit úroveň před a po vzdělávání a míru naplnění cílů.

5. Úroveň návratnosti investic – porovnání finančních přínosů a vynaložených nákladů.

Pro výpočet použijeme vzorec:

$$\text{Návratnost investice (\%)} = [(\text{přínosy} - \text{náklady}) / \text{náklady}] \times 100$$

Snažíme se tedy zjistit, jestli vzdělávací program splňuje naše předpoklady a řeší otázky a problémy, které jsme identifikovali v první fázi. Použití systematického přístupu ale neznamená efektivní vzdělávání. Armstrong (2007) uvádí několik předpokladů pro efektivní vzdělávání:

- Lidé si uvědomují mezery v jejich současných vědomostech, znalostech a chování. Důležité je, že lidé musejí chtít něco udělat, aby dosáhli spokojenosti a úspěchu v práci.
- Stanovení norem a cílů pro účastníky, které budou splnitelné a můžeme tím sledovat pokrok.
- Zajištění vedení vzdělávajících se osob, poskytovat zpětnou vazbu k jejich pokroku, a usměrňovat je k jejich cílům.
- Nutnost přesvědčit účastníky, že tento systém povede k uspokojení jejich potřeb, teprve potom budou chápat jeho užitečnost.
- Zajištění aktivního učení, při kterém se účastníci zapojují do vytváření vzdělávacích aktivit a programů.
- Výběr vhodné metody vzdělávání na základě identifikovatelných potřeb vzdělávání účastníků organizace, a využití kombinace více metod pro udržení zájmu a rozmanitosti.
- Vzdělávací aktivity by měly respektovat potřebný čas ke vstřebání naučených znalostí, dovedností a vědomostí.
- Mělo by být zahrnuto průběžné hodnocení pokroku na konci každé etapy vzdělávání, aby si lidé uvědomovali přínos projektu a chtěli v něm pokračovat.

3.5 Metody vzdělávání

Jednou z důležitých částí dobře fungujícího vzdělávacího systému jsou vhodně použité vzdělávací metody, které by měly zohledňovat možnosti organizace, učící se styly účastníků a zároveň trendy ve vzdělávání. Dle Armstronga (2007) by metody vzdělávání měly vycházet z cílů vzdělávání, konkrétních potřeb a stylů vzdělávajících se osob. Jestliže vhodně zkombinujeme několik metod, můžeme upoutat zájem vzdělávajících se osob a přinést lepší výsledky.

Faktory, podle kterých budeme vybírat vhodné vzdělávací metody, uvádějí Vodák a Kucharčíková (2011) v těchto oblastech:

- Cíle učení – znalosti, dovednosti, schopnosti, postoje, hodnoty
- Lidské faktory – účastníci, lektori, prostředí
- Předmět a obsah vzdělávání
- Principy učení – motivace, zpětná vazba, individuální přístup
- Časové a materiální faktory – čas, finance, vzdělávací zařízení

Vodák a Kucharčíková (2011) dále rozdělují vzdělávací metody do dvou velkých skupin:

- **Metody vzdělávání na pracovišti** („on the job“) – probíhají přímo při pracovním výkonu, jsou vhodné pro dělnické pozice, kde mohou sloužit jako doplnění či ověřování osvojených znalostí a dovedností, nebo jako samostatná rozvojová aktivita.
- **Metody vzdělávání mimo pracoviště** („off the job“) – mohou probíhat v organizaci i mimo organizaci, vhodné pro manažery a specialisty, probíhají mimo pracovní výkon.

Metody vzdělávání na pracovišti

Tyto metody jsou vhodné pro nové zaměstnance a také pro doškolení současných pracovníků. Jednou z výhod je možnost zaměstnance naučit se novým znalostem a dovednostem v konkrétních podmínkách organizace při výkonu práce. Další výhodou je jejich relativně malá finanční nákladnost, na druhou stranu nevýhodou může být snížení pracovního výkonu školitele. (Koubek, 2007)

- **Instruktaž při výkonu práce** – jednorázová metoda, kterou můžeme aplikovat u nově příchozích nebo méně zkušených zaměstnanců. Při plnění pracovních povinností názorným předvedením pracovního postupu zkušenějším pracovníkem si školený pracovník tento postup osvojí pomocí pozorování a napodobování.
- **Coaching** – dlouhodobější metoda, zahrnující pravidelnou kontrolu pracovního výkonu. Neustálé podněcování zaměstnance k vlastní iniciativě a dosažení požadovaného pracovního výkonu.
- **Mentoring** – pracovník si sám dobrovolně zvolí svého mentora, který přebírá roli osobního rádce a snaží se pomoci v otázkách pracovního výkonu i kariéry.

- **Counselling** – jedna z nejnovějších metod vzdělávání zaměstnanců, která je založena na konzultaci a vzájemném ovlivňování. Tato metoda je časově náročnější, jelikož školený sděluje školiteli své poznatky, vlastní návrhy na řešení problémů a tímto způsobem je podporována jeho vlastní iniciativa a aktivita.
- **Asistování** – školený pracovník zastává funkci pomocníka zkušenějšímu pracovníkovi. Jako pomocník pomáhá s plněním pracovních úkolů, s postupem času je podílí větší mírou na dané práci a osamostatňuje se do doby, kdy je schopný vykonávat práci bez pomoci zkušenějšího pracovníka.
- **Pověření úkolem** – využívá se pro řídicí a tvůrčí pracovníky, kde nadřízený pracovník pověří vzdělávaného úkolem, svěří mu dané pravomoci a zajistí podmínky pro plnění úkolu. Toto plnění úkolu je sledováno, a dá se říci, že se jedná o závěrečnou fázi metody asistování.
- **Rotace práce** – vzdělávanému pracovníku jsou přiděleny úkoly na vymezené časové období a na různých pracovních pozicích v organizaci. Využívá se ke vzdělávání řídicích pracovníků, pro co nejlepší seznámení s postupy práce v různých částech organizace.
- **Pracovní porada** – zaměstnanci se seznamují s informacemi ohledně jejich práce ale také celé organizace. Mají zde možnost sdílet své názory a připomínky, debatovat na různá témata a upevňovat vztahy v pracovním kolektivu. Nevýhodou může být časové naplánování, pokud se porada odehrává v pracovní době, snižuje se produktivita práce, mimo pracovní dobu ale roste neochota zaměstnanců se této porady účastnit nebo se snaží poradu zkrátit. (Armstrong 2002, Koubek 2007)

Metody vzdělávání mimo pracoviště

Tyto metody jsou realizovány ve vzdělávacích institucích, školních zařízeních nebo také vývojových pracovištích. Zaměřují se na hromadné vzdělávání účastníků.

- **Přednáška** – jedná se o způsob, jak účastníky seznámit s faktickými informacemi a teoretickými znalostmi. Umožňuje informovat a vzdělávat velkou skupinu lidí s nízkými náklady. Účastníci zde ale zastávají pasivní roli a je těžké udržet jejich pozornost.
- **Přednáška spojená s diskuzí** – jedná se o druh přednášky, kde jsou posluchači stimulováni k aktivitě, aby projeвили nové myšlenky a nápady.

- **Demonstrování** – znalosti a dovednosti jsou předávány pomocí počítačů, audiovizuální techniky nebo výcvikových trenažérů. Účastníci vzdělávání se mohou seznámit s obsluhou jednotlivých zařízení v bezpečném prostředí, kde nemohou způsobit větší škody. Je zde kladen důraz na praktické využití znalostí a rozvoj dovedností.
- **Případové studie** – využívají se pro vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Pomáhají rozvíjet analytické myšlení a schopnost najít řešení problémů. Účastníci vzdělávání studují zadaný problém, který se snaží diagnostikovat a vyřešit. Daný problém může vycházet ze skutečné situace ve firmě, a tak mohou účastníci porovnat jejich řešení s řešením praxe.
- **Workshop** – podobný případovým studiím, ale více komplexnější, řešení je mnohdy hledané v týmech.
- **Brainstorming** – možnost vzdělávání ve skupinách, kde každý z účastníků má možnost navrhnout řešení daného problému. Po zjištění všech návrhů následuje diskuze, kde se účastníci snaží najít to nejlepší řešení. Tímto způsobem podporujeme kreativní myšlení.
- **Simulace** – efektivní metoda pro formování schopností jakými jsou například vyjednávání a rozhodování. Tato metoda se hodí především pro vedoucí pracovníky, zaměřuje se na praxi a aktivní účast pracovníků. Účastníkům simulace jsou předloženy podklady obsahující situace vyskytující se běžně v praxi, během určité doby musí učinit řadu rozhodnutí. Postupují od jednoduchých problémů k složitějším.
- **Hraní rolí** – při této aktivitě se zaměřujeme na praktický rozvoj schopností vzdělávaných. Od účastníků se vyžaduje aktivita a samostatnost, prvně se musí vžít do dané role a následně se snaží řešit konkrétní situaci. Tato metoda má také učit správnému chování v určité sociální roli, vyjednávání s lidmi, samostatnému myšlení a ovládání emocí.
- **Assessment centrum** – účinná metoda vzdělávání a výběrů manažerů nebo uchazečů o pozici, pomocí souboru klasických pracovních činností, kde účastník nebo účastníci musí řešit úkoly týkající se každodenní práce dané pozice. Úkoly jsou voleny náhodně, můžeme měnit frekvenci a náročnost úkolů a tím i úroveň stresu.
- **Outdoor training** – využívá se pro vzdělávání manažerů v týmové práci, komunikaci, koordinaci činností, vedení pracovníků nebo také hledání optimálního řešení určité situace. Tato metoda se může odehrávat v upravené učebně, tělocvičně nebo i ve volné přírodě. Úkol je zadán v podobě hry nebo pohybové aktivity, řešen kolektivně pod vedením jednoho z účastníků. Metoda je náročnější na přípravu, ale je dobrým spojením

hry a sportu, efektivně zdokonaluje pracovní schopnosti manažerů. (Armstrong 2002, Koubek 2007, Bartoňková 2010)

E-learning

Vzdělávací metoda pomocí počítačů, v poslední době velice oblíbená metoda, kterou lze použít na pracovišti i mimo pracoviště. Díky informačním a komunikačním technologiím nahrazujeme dosavadní školitele a také můžeme využít různé podoby školení od jednoduchých až po interaktivní vzdělávací programy. Díky technologiím můžou účastníci vyplňovat různé testy a cvičení, nebo také hodnotit vzdělávací systém. Mezi výhody můžeme zařadit flexibilitu, atraktivnost, názornost, možnost okamžité zpětné vazby. Nevýhodou je závislost na přístupu jednotlivého účastníka a vyšší náklady na programové vybavení. (Lochmanová 2016, Koubek 2015, Šikýř 2014, Mathis a Jackson 2008)

3.6 Moderní trendy ve vzdělávání

V každém oboru, jako jsou například technologie, se s dobou vyvíjejí určité trendy, které se v té době jeví jako potřebné a důležité. V dnešní době je ve vzdělávání a managementu obecně důležité, jak pracovat s různými typy generací a jak přizpůsobit individuální přístup zástupcům těchto generací v naší společnosti. Proto si v následujících řádcích specifikujeme charakteristiky současných generací a popíšeme další trendy ve vzdělávání. Je důležité předem říci, že představené generace nemůžeme blíže charakterizovat v rámci časového období a z různých zdrojů je zřejmé že se tato období i překrývají, spíše jsou důležité charakteristiky těchto generací, které si můžeme spojit s chováním našich zaměstnanců.

Generace Y

V různých literaturách i studiích se liší přesné časové vymezení této generace. Obecně lze říci, že se jedná o dnešní dvacátníky a třicátníky, kteří měli tu možnost vyrůst a dospět v obklopení různými technologickými vymoženostmi a mezi prostředky moderní komunikace. Horváthová (2015) tvrdí, že tato generace se ráda učí novým věcem, je pro ně důležité sbírat zkušenosti, třeba i za hranicemi. Motivací je pro tuto generaci dlouhodobé vzdělávání s možností kariérního rozvoje. V rámci formy vzdělávání preferují coaching, mentoring, rotaci práce a e-learning.

Rezlerová (2009) dále popisuje pracovní prostředí, které je pro generaci Y důležité, a to by mělo být moderní a technicky vybavené, komunikace by měla být otevřená jak mezi

spolupracovníky, tak i s vedením s možností se učit od zkušenějších kolegů. Důležitá je pro ně smysluplná práce a takové vyváženost pracovního a osobního života. Pokud zaměstnavatel splní jejich očekávání, získají tak loajálního a flexibilního zaměstnance s potřebou se dále rozvíjet a získávat nové zkušenosti.

Pro organizace je důležité se této generaci přizpůsobit, jelikož již dnes jsou na pracovním trhu a do budoucna budou tvořit většinu pracovní síly. Jedná se o změnu k osobnímu rozvoji a sebevzdělávání jako cestou ke spokojenosti zaměstnanců.

Generace Z

Dle analýzy Grail Research z roku 2011 zahrnuje generace Z tu část populace, narozenou mezi lety 1990 až 2010, charakterizovanou jako generaci, která je komfortní, a dokonce závislá na používání technologií, jelikož vyrostli v době, kde technologie byly všudypřítomné. Jsou schopní dělat více věcí najednou, tzv. multitasking, a cítí větší sociální zodpovědnost díky většímu přístupu online informací a jsou si vědomi každodenních hrozeb moderního světa jako je terorismus a globální oteplování. Můžeme také říci, že se jedná o generaci, která je neustále ve spojení a komunikuje skrze několik sociálních sítí, většinou i s lidmi v zahraničí z různých kultur, což také ovlivňuje jejich rozhodování.

Talent management

Talent management neboli řízení talentů je proces, který zajišťuje přístup organizace k talentovaným lidem ke splnění organizačních cílů. Může se taky jednat o komplexnější a integrovanější soubor činností za účelem vytvořit organizaci zásobenou talenty. Talent můžeme definovat jako přirozené nadání, znalosti, dovednosti, zkušenosti, inteligence, uvažování, postoje, charakter a hnací síly, schopnost učit se a růst. Talent je to, co by lidé měli mít pro úspěch na pracovních místech, nebo pro uskutečnění změn a možnost budoucího pokroku. Talent management má za cíl takové jedince najít, získat, stabilizovat, využít a rozvíjet. (Armstrong, 2015)

Jedním z hlavních přínosů talent managementu můžeme zahrnout klesající náklady související s fluktuací a náborem nových zaměstnanců, minimalizování ztrát díky neobsazeným klíčovým pozicím a efektivní plánování nástupnictví pro vedoucí pozice. Dalším přínosem je zatraktivnění organizace díky vhodnému umístění zaměstnanců na pracovní pozice, lepšímu využití jejich potenciálu a mohou se také podílet na plnění strategií a cílech organizace. (Horváthová, 2011)

Proces řízení talentů dle Armstrong (2015) se skládá z plánování, získávání, rozpoznávání, řízení vztahů, rozvíjení, stabilizování, řízení kariéry, plánování následnictví manažerů, příliv talentů, zásobárna talentů. Jednotlivé části procesu jsou popsány níže:

- **Plánování talentů** – určení kolik a jaký druh talentovaných lidí organizace potřebuje.
- **Získávání talentů** – talenty můžeme získat z vnitřních či vnějších zdrojů. Z vnitřních zdrojů souvisí s rozpoznáváním talentů, rozvíjením talentů a řízením kariéry. Z vnějších zdrojů souvisí s uskutečňováním politik získávání vysoce kvalitních jedinců.
- **Rozpoznávání talentů** – audit talentů s cílem určit ty, kteří by mohli patřit mezi talenty a mohli by být zařazeni do programu pro rozvoj a vzdělávání a řízení kariéry.
- **Řízení vztahů s talenty** – cílem je uvědomění si hodnoty jedinců, poskytnutí příležitosti k růstu, spravedlivé zacházení a dosažení oddanosti k práci a organizaci. Jednodušší je stavět na již existujícím vztahu než budovat nový.
- **Rozvíjení talentů** - cílem je osvojení a zlepšování schopností, znalostí a dovedností, pomocí politiky a programu vzdělávání a rozvoje, které by měly být vytvářeny na základě profilů úspěšných zaměstnanců.
- **Stabilizování talentů** – cílem je zajistit, aby talentovaní lidé neodcházeli z organizace a zůstali oddanými a angažovanými členy.
- **Řízení kariéry** – poskytnutí příležitostí lidem, k rozvíjení svých schopností a k budování kariéry, organizaci to zajistí příliv talentů a lidem naplnění svých tužeb.
- **Plánování následnictví manažerů** – zabezpečení manažerů, které organizace potřebuje k plnění svých cílů.
- **Příliv talentů** – procesy získávání talentů, rozvíjení talentů a řízení kariéry, které zajišťují příliv talentů a umožňují vytvořit zásobárnu talentů.
- **Zásobárna talentů** – zdroj talentovaných lidí, které má organizace k dispozici.

4 Charakteristika vybrané organizace

Pro účely této diplomové práce byla vybrána nezisková mezinárodní organizace, ve které autorka působila v letech 2011-2015 a dále byla aktivně zapojena v rámci různých aktivit této organizace. Získala zkušenosti z pobočky v Ostravě, kde se vypracovala až do pozice vedení funkční oblasti pobočky a následně rok působila v národním vedení této organizace. Díky těmto zkušenostem a stálému kontaktu s organizací, má přehled v rámci dění i změn uvnitř organizace a také možné návrhy řešení pomohou k lepší práci se členy a k lepším výsledkům organizace.

4.1 Historie organizace

AIESEC je organizace řízená studenty, především vysokých škol, která se nachází ve více než 126 zemích na světě, pomáhající studentům v osobním rozvoji a zprostředkováním mezinárodních příležitostí. Organizace byla založena po druhé světové válce v roce 1948 vysokoškolskými studenty s cílem zvýšit mezikulturní porozumění napříč zeměmi. Tato změna ve světě měla být realizována pomocí zahraničních výměnných stáží.

Od roku 1977 byl AIESEC v 50 zemích světa a dál se rozšiřoval mezi kontinenty a další země. Od roku 2015 působí AIESEC ve 126 zemích a spolupracuje s Organizací spojených národů v rámci podpory Cílů Udržitelného Rozvoje.

V České republice, přesněji v tehdejší Československu, byla založena první pobočka v roce 1966 a to v Praze, druhá pobočka následovala v Ostravě v roce 1978.

Po dlouhou dobu od začátku své existence se AIESEC soustředil na realizaci profesních zahraničních stáží a různé konference pro členy, na kterých se vzdělávali, a především diskutovali o možné budoucnosti organizace, ale také jaký vliv mají na dění ve světě a naopak. Později vzešla otázka leadershipu, jelikož rostl zájem společností o studenty a jedince, kteří měli povědomí o mezinárodním řízení lidí.

V 90. letech 20. století byla organizace ovlivněna globalizací a zájem o profesní zahraniční stáže klesl. Reakcí na tento pokles v České republice, a možné udržení zájmu studentů o osobní rozvoj, bylo vytvoření projektu Career Days, jakožto veletrh pracovních příležitostí, kde měli studenti a absolventi vysokých škol možnost se osobně a neformálně seznámit se zástupci firem.

Další reakcí na změny ve světě bylo vytvoření dobrovolnických stáží, v České republice byl vytvořen projekt EDISON, který v roce 2013 získal akreditaci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Cílem těchto dobrovolnických stáží je právě více přiblížit ostatní

kultury mladým lidem, a podpořit nebo vyřešit určitý sociální problém v dané zemi. V současné době, jak je zmíněno výše, tyto projekty podporují Cíle Udržitelného Rozvoje Organizace Spojených Národů.

4.2 Vize organizace

Jako každá organizace či firma, má i AIESEC svou vizi, tou je mít na světě mír a naplnit lidský potenciál. Svou vizi se snaží naplnit pomocí zahraničních stáží a členstvím v organizaci. Důvodem pro tuto vizi je již zmíněná příčina vzniku organizace, a to zabránit dalším možným konfliktům, jakým byla druhá světová válka, vyvolána především z důvodu netolerance k ostatním národům a kulturám.

Členové organizace věří, že klíčem k lepší budoucnosti je mládež, proto se snaží skrze veškeré poskytující zkušenosti pomoci k rozvoji mladých leaderů s následujícími charakteristikami:

- **Ability to empower others:** leader komunikuje jasně, obohacuje se informacemi ze smysluplných konverzací a vytváří takový prostor pro ostatní, aby mohli podniknout potřebnou akci
- **Solution oriented:** flexibilní, připravený nést rizika a aktivně hledat řešení na výzvy
- **World citizen:** mít povědomí o světových událostech, užívat si aktivní roli v přispívání ke změně, aby země byla lepším místem pro všechny
- **Self aware:** rozumí svým osobním silným stránkám, žije dle svých hodnot a neustále zkoumá své vášně a motivy.

4.3 Hodnoty AIESEC

Každá organizace by měla mít hodnoty které zastává a kterými se řídí a se kterými se členové mohou ztotožnit. Níže popíšeme 6 hodnot AIESEC.

- **Striving for excellence** – dosáhnout co možná nejlepších výsledků, a neustále hledat možnosti, jak být lepší
- **Demonstrating integrity** – vystupovat v souladu s názory a vizí organizace, plnit sliby a být transparentní při rozhodování a činech
- **Activating leadership** – být ostatním příkladem, inspirovat ostatní pomocí dosažených výsledků a rozvíjet členy vlastního týmu

- **Acting sustainably** – chovat se udržitelným způsobem jak pro organizaci, tak pro společnost, při rozhodování zohledňovat potřeby budoucích generací
- **Enjoying participation** - vytvořit takové prostředí, které podporuje členy k aktivnímu a zanícenému zapojení do chodu organizace
- **Living diversity** – díky mezinárodnímu prostředí se učit různorodosti názorů a kultur, respektovat a podporovat každého jedince v organizaci

4.4 Produkty a projekty organizace

Jedním z hlavních produktů organizace jsou **zahraniční stáže**. Na zahraniční stáž s AIESEC může vyjet kdokoliv ve věku 18 až 30 let. Existují dva typy stáží, a to krátkodobé dobrovolnické stáže, které se snaží podpořit cíle udržitelného rozvoje Organizace Spojených Národů, nebo dlouhodobé profesní stáže zaměřující se na obory ekonomické, technické či v rámci vzdělávání. Tyto stáže trvají od 6 týdnů až po rok a půl.

AIESEC dává možnost se rozvíjet nejen pomocí zahraničních stáží, ale také pomocí **členství v organizaci**. Pro svůj rozvoj využívají především praktickou stránku a zapojují se do jednotlivých funkčních oblastí a pomáhají tak zprostředkovat co nejlepší zahraniční zkušenost pro stážisty, případně zorganizovat jeden z projektů, který AIESEC pořádá.

Career Days, dříve veletrh pracovních příležitostí, v současnosti festival firemních kultur. Ojedinělý koncept, kde studenti a absolventi mají možnost se seznámit s různými společnostmi nejen v rámci vytvořeného prostoru společnosti dle jejich kultury, ale také v rámci různých workshopů a panelových diskuzí.

BeHost neboli možnost stát se hostitelem zahraničního studenta, který přijel do České republiky na zahraniční stáž. Ve většině případech se zahraniční stážisté účastní projektu **EDISON**, který se uskutečňuje na mateřských, základních a středních školách, kde zahraniční stážisté obohacují výuku žákům o různé prezentace jejich kultur, aby dosáhli poznání a porozumění navzájem.

Další možností, kde se mohou členové či bývalí členové rozvíjet je organizace vzdělávacích konferencí pro ostatní členy. Jedná se národní vzdělávací konference uskutečňující se v průběhu celého roku, a takový to organizační tým má na starosti veškeré potřebné aktivity, aby se tyto konference uskutečnily.

4.5 Struktura organizace

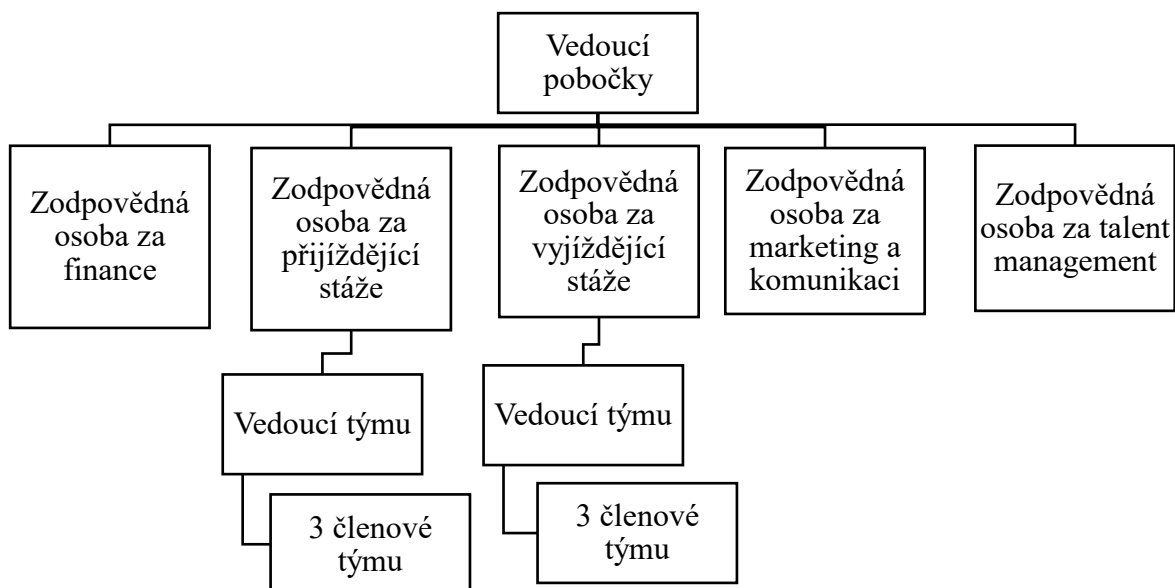
Strukturou se organizace neliší od jiných mezinárodních společností. Nejvyšším orgánem je mezinárodní vedení AIESEC International sídlící v Nizozemí, národní vedení AIESEC v každé zemi, kde AIESEC působí a následně pobočky AIESEC především v univerzitních městech.

V České republice působí národní vedení pod názvem AIESEC Česká republika, sídlící v Praze, vede 11 poboček po celé republice, které jsou uvedené níže:

- AIESEC Brno – Masarykova univerzita
- AIESEC České Budějovice – Jihočeská univerzita
- AIESEC Hradec Králové – Univerzita Hradec Králové
- AIESEC Liberec – Technická univerzita v Liberci
- AIESEC Olomouc – Univerzita Palackého
- AIESEC Ostrava – Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
- AIESEC Plzeň – Západočeská univerzita
- AIESEC ČZU Praha – Česká zemědělská univerzita
- AIESEC CUNI - Karlova univerzita
- AIESEC Praha - Vysoká škola ekonomická
- AIESEC Zlín – Univerzita Tomáše Bati

Každá pobočka je zodpovědná za svůj chod, proto má každá pobočka své zástupce ve funkčních oblastech. Tyto vedoucí pozice mají jen roční funkční období, každý rok se tedy volí nové vedení pobočky. Strukturou se jedná na pomezí maticové a divizionální struktury. Ve vedení pobočky je lokální vedoucí pobočky, který má pod sebou tým lidí zodpovědných za funkční oblasti, a ti mají pod sebou buď členy týmu, případně vedoucí týmu s jejich členy. Funkčními oblastmi jsou zahraniční stáže, a to buď přijíždějící či vyjíždějící, stáže se dále rozdělují na dobrovolnické či profesní stáže. Dalšími funkčními oblastmi jsou finance a legalita, marketing a komunikace, talent management, v některých případech i komunikace s firemními partnery. Aby mohla pobočka existovat musí na pobočce existovat vedoucí pobočky, člověk zodpovědný za finance a legalitu, a poslední je člověk zodpovědný za zahraniční stáže. Možná organizační struktura je zobrazena níže na Obr. 4.1.

Obr.4.1 Možná struktura pobočky



Zdroj: vlastní zpracování

V současné chvíli má organizace přibližně 180 členů v České republice. Toto číslo je přibližné, jelikož oficiální počet je znám až při legislativním shromáždění, které se koná dvakrát do roka. Dále si popíšeme, jakou zodpovědnost mají zástupci jednotlivých funkčních oblastí.

- **Vedoucí pobočky** – zodpovědný za chod celé pobočky, vytváří strategie či vize pro celou pobočku tak, aby byly v souladu s národními strategiemi a celkovou vizí organizace, vede tým vedoucích funkčních oblastí, podporuje plnění číselného plánu pobočky
- **Zodpovědná osoba za finance** – vytváří rozpočet pobočky a rozpočty jednotlivých týmů, hlídá finanční udržitelnost pobočky
- **Zodpovědná osoba za přijíždějící stáže** – vytváří strategie a číselný plán oblasti, komunikace s firmami či školami, výběrový proces zahraničních stážistů, příprava, realizace a koordinace přijíždějících stážistů, zpracování zpětné vazby od stážistů ale také od firem či škol
- **Zodpovědná osoba za vyjíždějící stáže** – výběrový proces českých studentů na zahraniční stáže, výpomoc při hledání a realizování stáže, zpracování zpětné vazby po stáži,
- **Zodpovědná osoba za marketing a komunikaci** – příprava a realizace marketingových kampaní produktů či projektů organizace
- **Zodpovědná osoba za talent management** – výběrový proces na členství v organizaci, příprava a realizace vzdělávání pro členy, dohled nad kariérním růstem a výběrovým procesem na vyšší pozice

Struktura na lokální pobočce závisí na velikosti pobočky, některé menší pobočky mají buďto role spojené, tedy že jeden člověk zastává více pozic, případně takovou pozici nemají vůbec obsazenou. Jak už bylo zmíněno, veškeré pozice jsou časově omezené, ale struktura organizace jako taková ve většině případech zůstává stejná. Národní vedení je zodpovědné za určování strategií a celkově strategické řízení organizace pro funkční období, komunikaci s mezinárodním vedením organizace a za spolupráci s možnými partnerskými zeměmi, a také dohlíží na lokální pobočky, aby vše vykonávaly v souladu s předpisy. Lokální pobočky jsou operativní částí organizace, které v konečném důsledku zprostředkovávají výsledný produkt.

4.6 Vize 2020

Pro splnění již zmíněné dlouhodobé vize, si organizace vytváří mezistupňové vize, které pomáhají přiblížit se té dlouhodobé vizi, a zároveň aktualizovat možné změny, které organizace musí postoupit. V současné chvíli se jedná o vizi pro rok 2020, tedy jak by měla organizace vypadat v tomto roce, a co vše by měli udělat, aby se tak stalo.

Obr. 4.2 Vize AIESEC 2020



Zdroj: Závěrečná zpráva AIESEC International 16/17, str.8

Do roku 2020 se AIESEC jako organizace chce stát hnutím pro mladé leadery, tím že bude dělat to, co svět potřebuje, růst nerušeně a být přístupný každému a všude. Reakcí na tato prohlášení, AIESEC změnil svou databázi stáží z uzavřené na otevřenou, kde se studenti mohou přihlásit a zjistit tak jaké možnosti AIESEC nabízí. Tím pádem je AIESEC zkušenost dostupná pro všechny a všude.

4.7 AIESEC zkušenost

AIESEC poskytuje ve všem co dělá možnost, aby se lidé z této zkušenosti naučili co nejvíce, a to především pomocí praktické zkušenosti. Nezáleží, jestli se jedná o zahraniční stáž, členství v organizaci nebo účast na jednom z projektů, které AIESEC organizuje, každý, kdo se takové to zkušenosti účastní, by měl projít vnitřní (Inner Journey) a vnější (Outer Journey) cestou, díky které se ze zkušenosti odnese co nejvíce.

Na Světovém Ekonomickém Fóru proběhly diskuze ohledně nových modelů leadershipu. Z výstupů této diskuze a průzkumu leadership zkušeností, které AIESEC poskytuje, vznikl model, který popisuje, jakými elementy člověk musí projít skrz zkušenost s AIESEC a co jim nejlépe pomůže učit se a rozvíjet. Tento leadership model je zobrazen na obrázku 4.3 a popsán níže.

Obr. 4.3 Inner Outer Journey



Zdroj: The AIESEC Way, str.8

Impact - dopad zkušenosti na společnost, spojení mezi mladými lidmi a světem, kde jsou schopni mít odpovědnost za své chování.

Individual responsibility – prvním krokem v rámci vnější cesty k rozvoji leadershipu je převzít vlastní zodpovědnost s jasnými cíli.

Challenging role and environment – role a okolí člověka, díky kterým opouštíme naši komfortní zónu a umožňují se učit něčemu novému.

Interaction with multiple stakeholders – různorodost a množství stakeholderů, kterým se jedinec zodpovídá, ovlivňují jeho rozvoj leadershipu.

Reflect on your experience – projít si sebereflexí k pochopení jakým způsobem dosáhneme osobních cílů, jakým způsobem jsme se změnili v rámci naší zkušenosti, a zachycení našeho rozvoje.

Support system – ve vnější cestě by měl existovat systém podpory vnitřní cesty, může se jednat o mentora, kouče.

Set personal goals – vnitřní cesta leadershipu začíná s pochopením kde jedinec v současné době je a s nastavením cílů, kterých chce během zkušenosti dosáhnout.

Understand your personal values – s touto zkušeností a vnitřní cestou, člověk poznává sám sebe, své hodnoty a jaký mají dopad na jeho každodenní život.

Reinvent yourself – zachytit nové poznatky z této zkušenosti, které bude moci použít v budoucnu, pochopení nového sebe sama.

4.8 Charakteristiky organizace

AIESEC je **nezisková organizace**, která nebyla založena za účelem zisku. Jako každá organizace potřebuje finanční prostředky na svůj provoz, vše je ale investováno do vzdělávání členů, případně technologických systémů či marketingu, či jiných projektů, aby byla splněna vize a cíle organizace.

Jelikož působí na všech obydlených kontinentech světa, jedná se tedy o **globální organizaci**. Se svou sítí kontaktů se snaží změnit svět k lepšímu. Organizace, případně členové jednající za organizaci, **nepreferují žádný politický názor**. Jednotliví členové mohou zastávat své osobní politické preference, ale v rámci organizace musí být nepolitičtí.

Organizace není podřízená či závislá na žádné entitě či organizaci, ve své práci nebo rozhodování. AIESEC je **nezávislá organizace**, která je **řízena** zcela **mladými lidmi**, kterými jsou studenti či čerství absolventi. Organizace ani její členové nediskriminují na základě pohlaví, sexuální orientace, postižení, vyznání ani na základě národnosti nebo původu.

5 Analýza současného procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

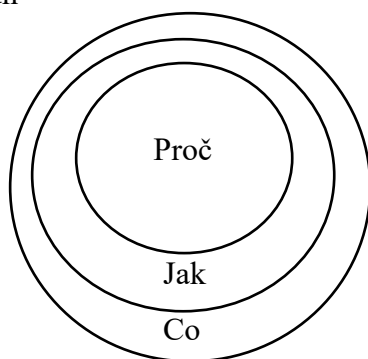
V rámci této kapitoly si více přiblížíme aktuální vzdělávací systém v organizaci, výsledky dotazníkového šetření členů organizace a zjistíme, kde má organizace prostory pro zlepšení. Vzdělávání členů je jednou z hlavních priorit organizace, jelikož se jedná o cestu k udržení kvalitních a kvalifikovaných členů. Může se jednat i o možný způsob odměny členům za jejich práci, nejen vzděláním pro vykonávání jejich práce, ale také pro osobní růst.

Informace jsme získali z interních zdrojů organizace, díky konzultacím se zástupcem organizace, který má na starosti talent management v národním vedení AIESEC Česká republika a dotazníkového šetření. Dotazník byl zvolen v elektronické podobě pomocí aplikace Google forms, z důvodu lokace respondentů po celé České republice. Dotazník nalezneme v příloze č.1.

5.1 Popis současného systému vzdělávání

Vzdělávací systém je dán národním vedením, a členové získávají vzdělání a informace od svých vedoucích na pobočkách, pomocí webinářů nebo na národních konferencích. Současný systém vzdělávání je postavený na základě zlaté kruhu od Simona Synka, tedy na otázkách proč, jak a co. Tento zlatý kruh je zobrazen na Obr.5.1 a popsán níže:

Obr.5.1 Zlatý kruh



Zdroj: Simon Sinek, Začněte s proč (2009), str. 49

Proč – vzdělávání je základem pro spojení individuálních potřeb lidských zdrojů a potřeb organizace. Vzdělání může rozvíjet postoj, dovednosti, znalosti.

Jak – kruh učení může začít jakoukoliv fází, zkušenost, reflexe, vytvoření úsudku, testování či plánování

Co – vzdělávací cyklus na kterém mohou stavět pobočky a vytvořit si svůj vzdělávací cyklus na základě svých potřeb.

a) Stanovení potřeb vzdělávání

Potřeba vzdělávání je v organizaci neustále, z důvodu náboru nových členů dvakrát ročně a také z důvodu změn uvnitř i vně organizace. Proto je důležité hledat i možné mezery ve vzdělávání členů. Prvotní potřeby vzdělávání vychází od vedoucích v organizaci, přesněji od zástupců funkčních oblastí v národním vedení, kteří stanoví základní potřeby vzdělávání členů pro jejich práci a pomocí pozorování a pohovorů aktuální a budoucí potřeby, které vznikají na pracovišti. Další možností zjištění potřeb je přímo od členů organizace, kteří mohou dát zpětnou vazbu skrze dotazníky po školeních nebo konferencích, a tím mají možnost ovlivnit možnosti vzdělávání v organizaci.

Povinné vzdělávání v organizaci se skládá ze základních informací o organizaci, procesů v ní, historie organizace jako takové, historie pobočky a ze základních dovedností s technickými nástroji které organizace používá.

b) Plánování vzdělávání

Jestliže známe potřeby vzdělávání, následuje logicky jeho naplánování. Součástí této fáze procesu je stanovení cílů vzdělávání, časový průběh, tedy kdy má být doručeno a komu, a také kdo toto vzdělání bude doručovat.

Podněty pro plán vzdělávání dávají jednotliví zástupci funkčních oblastí národního vedení osobě zodpovědné za talent management v národním vedení. Ten tyto podněty zpracuje s dalšími podněty o průběhu funkčního období, tedy roku, kdy bude vzdělání doručeno. Zohledňuje období náboru nových členů, konference v daném období, volby nových vedoucích týmu a vedoucích pozic na pobočkách, období předávání informací od odcházejícího vedoucího novému vedoucímu a také prioritní období jednotlivých funkčních oblastí pro realizaci jejich projektů. Obsahem tohoto plánu je určení jednotlivých školení, jejich cíl nebo obsah, jestli toto vzdělání bude doručeno na pobočkách či na konferencích, a také kým toto vzdělání bude doručeno. Většinou je vzdělání doručeno současnými či bývalými členy organizace, v některých případech, jako jsou soft skills nebo obecná témata netýkající se organizace a jejich procesů, je toto vzdělání doručeno zástupci firem, které s organizací spolupracují. Kontrolu tohoto plánu provádí osoba zodpovědná za talent management na jednotlivých pobočkách a národní vedení.

c) Realizace vzdělávání

Vzdělávání je realizováno na základě vytvořeného plánu a cílů, a v souladu s cíli organizace. Vzdělání je doručeno vedoucími pracovníky jednotlivých funkčních oblastí nebo

bývalými členy organizace přímo na pobočkách, na konferencích nebo pomocí webinářů. Na pobočkách je vzdělání doručeno v rámci týmových schůzek, pobočkových schůzek nebo v jiné předem stanovené době.

Vzdělání je rozděleno na obecné znalosti o organizaci, které jsou doručeny všem členům, následně dle funkčních oblastí a dle pozic. Jednotlivé části si popíšeme níže.

Obecné znalosti zahrnují představení organizace, její vizi, hodnoty, strukturu, relevanci organizace ve společnosti, porozumění AIESEC zkušenosti, příležitosti v organizaci, role jednotlivých zástupců funkčních oblastí a vedoucích pozic a také pochopení jejich role v organizaci. Další částí obecných znalostí je historie a realita organizace, tedy proč organizace vznikla a proč dělá co dělá, historie organizace v dané entitě a pobočce, jakou roli hraje pobočka v rámci celé organizace, případné seznámení s úspěšnými bývalými členy organizace. Poslední částí obecných znalostí jsou dovednosti s technologiemi a programy, které organizace používá k dennodenní práci. Jedním z těchto nástrojů jsou aplikace google, tedy email, kalendář a sdílené dokumenty, dalším nástrojem je otevřená webová platforma vytvořená organizací pro účastníky zahraničních stáží a pro společnosti či organizace, které chtějí zahraničního stážistu. Tato platforma je otevřená a přístupná komukoliv z webové adresy <https://aiesec.org/>. Na tuto platformu navazuje interní systém organizace, kde mohou členové zaznamenávat své cíle a průběžní výsledky, Obecné znalosti jsou doručeny především novým členům organizace, a to v rámci národní konference nebo semináře na pobočce.

Další částí je **obecné vzdělávání vedoucích pozic**. Toto vzdělávání více rozšiřuje základní znalosti o organizaci a také jak vést lidi a jak s nimi pracovat. Součástí je i část zaměřená na zákazníky, jejich důležitost, jakými pravidly se řídí organizace v rámci stáží a stážistů, a jaké jsou standardy procesu stáží. V této části, kde jsou vedoucí týmů vzdělávání ohledně práce s lidmi a jejich vedením, je tato část rozdělena do tří fází vývoje týmu a to budování, výkon a uzavření. Ve fázi budování získává nový vedoucí informace a materiály od svého předchůdce, funkční kompetence pro pochopení role svého týmu ve funkční oblasti, nastavení pravidel, cílů, a časového plánu, rozpočtu týmu, a také kam se tým a jednotliví členové chtějí posunout a jak se chtějí dále osobnostně rozvíjet. Ve fázi výkonu jde především o to, aby vedoucí týmu nechal své členy učit se díky praktickým příkladům, o vytvoření prostoru, kde tým může pracovat pospolu, a vedoucí týmu by měl také ocenit tým a jednotlivé členy. Vedoucí týmu by měl také sledovat plnění jednotlivých úkolů, a pomocí týmových schůzek zrevidovat předešlé události a plnění týmových a individuálních cílů. Další důležitou částí, jak pomoci členům týmu na vnitřní cestě AIESEC zkušeností, je dávat a dostávat zpětnou vazbu. V poslední fázi týmového vývoje, uzavření, jde o zkompletování a zrevidování celé

týmové zkušenosti, jakých cílů tým dosáhl, kam se vyvíjel, a také zpětná vazba, co by mohl udělat lépe. Pro budoucí tým jsou zjištěny základní informace a dokumenty, které pomohou novému týmu v lepší kontinuitě práce. Pro tým jako takový jde o finální zhodnocení celé zkušenosti, kam se vyvíjel a jakých cílů splnil, jako celek i individuálně jednotliví členové. Veškeré vzdělání vedoucích pozic by mělo být doručeno na schůzi vedoucích pracovníků v průběhu jejich funkčního období.

Další vzdělávání, jak už bylo popsáno výše, je rozděleno dle funkčních oblastí a dle pozic v dané funkční oblasti. Obsah tohoto vzdělávání je obsáhle popsán v materiálech organizace, my si je blíže specifikujeme v následující části.

Oblast přijíždějících dobrovolnických stáží

Pro **nové členy** je vzdělání rozděleno na dobu před zkušeností a během prvních dvou týdnů zkušenosti, doručené v rámci týmu nebo ve vyčleněném dni. Noví členové by měli zjistit jaké jsou denní úkoly jejich pozice, jak pracovat se systémy specificky pro jejich oblast, jaký je proces v jejich funkční oblasti, popis jejich pracovní pozice a jejich cíle a faktory měření, legality v rámci projektu, tedy víza, smlouvy a standarty a pravidla stáží, a také informace o projektu EDISON jako takovém. Předchozí část můžeme označit za znalosti potřebné k práci, naopak dovednost, na kterou budou vzdělávání v prvních dvou týdnech zkušenosti jsou prodejní dovednosti, jelikož na projekt musí získat určitý počet škol.

Vedoucí týmu navazují většinou na svou předchozí zkušenost z funkční oblasti. Před začátkem své zkušenosti dostávají vzdělání na vedení lidí, popis pracovní pozice, její cíle a měření výsledků práce, jak plánovat aktivity na své funkční období. V první dvou týdnech zkušenosti by měli dostat vzdělání na podrobnější práci se systémy, analýzy, možnosti zlepšení produktu, typy na práci pro řízení vztahu se zákazníky, a hlubší rozvoj prodejních dovedností.

Vedoucí funkční oblasti má podobný obsah vzdělávání jako vedoucí týmu, jen jsou tyto témata více rozebírána do hloubky, a navíc zahrnuje více strategických prvků jako je kvalita projektu, implementace strategií národního vedení do oblasti, a plánování na roční funkční období, s ohledem na výsledky minulých období a zaručení kontinuity v následujícím období.

Oblast přijíždějících pracovních stáží

Noví členové jsou vzdělávání v rámci svého funkčního týmu nebo v rámci vyčleněného času, a to v prvních dvou týdnech zkušenosti a pak průběžně. V první dvou týdnech získají přehled, jak pracovat s portálem pro stáže, se systémem řízení vztahů se zákazníky, informace

o produktu, jaké jsou potřebné dokumenty (smlouvy, standardy stáží, ceníky, dotazník pro zaměstnavatele), co používat pro průzkum trhu a základní techniky pro prodej. V průběhu zkušenosti dostávají vzdělání na to, jak vybírat správné profily možných stážistů, jak dělat pohovory, jaké jsou vizační procesy, a standardy stáží, které musí být splněny.

Vedoucí týmu dostávají vzdělání před svou zkušeností na hlubší práci se systémem, tedy jak vytvářet v systému nové stáže, jak pracovat s analýzami, práce s týmem, nastavení cílů a jejich průběžné sledování, a jak sledovat, zda se dodržují standardy stáže.

Vedoucí funkční oblasti dostávají většinu vzdělání před začátkem své zkušenosti, na hlubší práci s lidmi pod ním, analýzy plnění cílů, jak se starat o partnerské společnosti, znalost dalších produktů organizace, analýzy na plnění standardů stáží. V průběhu zkušenosti získávají přehled o partnerských zemích, jak s nimi pracovat a komunikovat.

Oblast vyjíždějících stáží

V prvních dvou týdnech zkušenosti dostanou **noví členové** vzdělání na specifikace systému používané pro výjezd stážistů do zahraničí, jaké jsou standardy stáží, smlouva, vnitřní a vnější cesta AIESEC zkušenosti, kvalitu leadershipu. Dále proces, kterým prochází stážista, časový harmonogram oblasti, a jak dlouho a co zahrnuje jednotlivá část procesu stážisty, jaké jsou partnerské země pro výjezd a jaké mají příležitosti pro stážisty. Během zkušenosti je vzdělání zaměřeno na zákaznický servis, tedy komunikaci se zákazníky, informační schůzky, jak nastavit osobní cíle se stážistou a jak tyto cíle zrevidovat na konci stáže a také prodejní dovednosti.

Vedoucí týmu před začátkem své zkušenosti získávají vzdělání na práci s daty a analýzami, hlubší znalosti smluv a standardů stáží, plánování a revize plánu v rámci svého týmu, znalost týmových standardů. V prvních dvou týdnech zkušenosti získávají vzdělání na lepší a rychlejší komunikaci se zástupci partnerských zemí a na práci pro sledování plnění standardů členů organizace vůči zákazníkovi, tedy stážistovi a jestli jsou data a procesy správně nastavené a vyplněné.

Vedoucí funkční oblasti dostává veškeré vzdělání před začátkem své zkušenosti. Jedná se o doručení hlubších znalostí procesů, práci s analýzami, jak správně doručit a sledovat plnění standardů, jak řešit možné problémy, dále jak vytvářet strategie a plánovat, sledování plnění plánů, práce s lidmi, jak delegovat, pracovat s nástroji pro sledování plnění plánů. Důležitou částí je sjednocení časového plánu a cílů s marketingem, který má na starosti veškeré

propagační aktivity. Důležitou roli hraje pro tuto oblast i organizace přípravných událostí pro stážisty před jejich výjezdem, a také komunikace s partnerskými zeměmi.

Marketing a komunikace

Noví členové ještě před začátkem své zkušenosti dostanou vzdělání o roli marketingu na pobočce, základní znalosti pro pochopení zákazníků, základní informace o procesech a používaných marketingových kanálech, práci se značkou, jak jí komunikovat na venek, a základní informace o produktech organizace. V prvních dvou týdnech zkušenosti pokračuje vzdělání s přípravou marketingu a plánováním, doručením a zhodnocením marketingové události a základními informacemi o používání různých programů pro grafiku nebo komunikaci. Dále je doručeno vzdělání ohledně prezentačních dovedností, guerilla marketingu nebo jak vytvořit základní marketingovou kampaň, kde je důležité sledovat její plnění, sbírat různá data a následné analýzy, ze kterých se měří plnění plánu.

Vedoucí týmů dostávají v rámci vzdělávání více specifikované informace než noví členové, zaměřené například na segmentaci trhu, jak naplánovat, řídit a hodnotit marketingovou kampaň, více podrobnější práci s marketingovými kanály, a navíc jak pracovat, vést a vzdělávat členy týmu.

Pro **vedoucí funkční oblasti** se jedná rovněž o větší obsáhlost informací, dále pak více strategická stránka oblasti, jakou je převážně analýza získaných dat a zpracování zpětných vazeb na marketingové kampaně. Dále budování partnerských vztahů s univerzitami, externími partnery pro marketing, a také vedení lidí ve funkční oblasti a jejich vzdělávání.

Oblast Talent managementu

V této oblasti se jedná jen o **vedoucího oblasti**, zřídka kdy je zde i manažer. Důležité je předání informací od předchůdce na této pozici, především o procesech. Proces náboru nových členů, časový harmonogram náboru, techniky pohovorů, co a jakým způsobem budou noví členové začlenění do organizace a které informace se jim musí předat v prvních dvou týdnech zkušenosti, a analýza náborového procesu. Dále je to plánování vzdělání pro pobočku na základě informací od zástupců funkčních oblastí a národního vedení, jak zajistit a sledovat doručení výsledků členů organizace, jaké vzdělání má být zajištěno pro vedoucí týmu. Zajištění srozumitelnosti a neustálého hodnocení týmových standardů, podpora nástupnictví na pozice a systému odměňování členů. Práce s daty a analýzami, především pro vyhodnocení jednotlivých procesů, produktivity členů a zajištění kontinuity organizace.

Oblast finance a legalita

Jako oblast talent managementu, i tato oblast má převážně jen **vedoucího oblasti**. Vzdělání je doručeno převážně před začátkem zkušenosti, obsahem je pochopení financí, rozpočtů, účetnictví, auditů, vytváření reportů, zajištění stability funkčních oblastí a pobočky a také legality jako je právní stránka organizace, smlouvy funkčních oblastí, vízový proces a daně.

d) Hodnocení vzdělávání

Členové organizace mají možnost dávat zpětnou vazbu po skončení jednotlivých školení, nebo po skončení konference. Jedná se především o jejich spokojenost s tématem, školitelem, formou doručení vzdělání, případně i jejich doporučení pro příště. Jen málokdy se stává, že by na školeních bylo hodnocení vědomostí účastníku před a po vzdělání, spíše se hodnotí organizační stránka vzdělání.

e) Financování vzdělávání

Jak již bylo zmíněno výše, AIESEC je nezisková organizace, takže veškeré finanční prostředky, které získá, jsou na pokrytí nákladů spojených se zajištěním stáží a nákladů spojených s provozem organizace, kde spadá i vzdělávání. Vzdělání je doručeno stávajícími členy organizace, bývalými členy organizace nebo zástupci partnerských společností, všechny tyto skupiny vzdělání doručují bez nároku na finanční odměnu. Náklady na vzdělávání jsou tedy spíše pro zajištění materiálu, popřípadě prostor, kde se vzdělání uskuteční. Prostory bývají většinou na univerzitních půdách, kde má většina poboček dobrou spolupráci s vedením univerzit, a tedy využití těchto prostor je zdarma. Pokud se jedná o konference, členové si účast na těchto konferencích platí, případně je jim poskytnut finanční příspěvek na konferenci, jako odměna za odvedenou práci, tedy součást motivačního systému.

5.2 Časový harmonogram konferencí

Organizace má v průběhu roku 4 národní konference, které organizuje pro všechny své členy. První konferencí pro nové členy a nově zvolené vedení je v březnu SprinCo, následuje druhá konference v srpnu ConnAct. Třetí konference, které se účastní nejnovější členové, je v říjnu FallCo, poslední, čtvrtou, je plánovací konference v lednu. Program všech konferencí je rozdělen do několika bloků, a to společné agendy pro všechny, kde se prezentují nová témata a změny celé organizace, rozvojová část dle pozice, tedy nováček, zkušený člen, vedoucí oblasti atd., a následně dle funkčních oblastí. Tyto společné konference jsou důležité pro sjednocení informací členů, spojení členů s externími partnery a bývalými členy organizace.

Každá pobočka má možnost si organizovat i svou vlastní konferenci, především před tou národní, pro doručení základních informací novým členům a utužení vztahů na pobočce. V tomto roce ale nastala změna, a to, že existují pouze národní konference pro vzdělávání členů, tedy první konferencí, kde nováčci dostanou vzdělání, je národní konference. Tato změna nastala z důvodu předání stejných informací novým členům. Další vzdělání je poté doručeno pobočkou v rámci vzdělávacích dní, nebo týmových či pobočkových schůzí.

5.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Pro získání informací o současném stavu a spokojenosti členů organizace se vzděláváním, bylo využito dotazníkového šetření, probíhající v období od 25.3. do 15.4. 2018. Toto období bylo zvoleno z důvodu náboru nových členů začátkem března 2018, tedy aby i noví členové mohli vyjádřit svůj názor ohledně čerstvě doručенého vzdělání. Z důvodu rozptýlení respondentů v rámci celé České republiky, byla zvolena forma dotazníku pomocí platformy google forms. Soubor respondentů činil cirká 180 lidí, vyplněných dotazníků se vrátilo 131, návratnost tedy činí 72,77 %.

Dotazník se skládal z 16 otázek, první dvě otázky jsou demografické, pro zjištění rozdělení členů organizace z pohledu věku a pohlaví. Další část otázek se týká rozdělení v rámci organizace, tedy kdy nastoupili do organizace, z jaké jsou pobočky, v jaké funkční oblasti působí a jakou pozici zastávají. Tato série otázek nám pomohla zjistit rozložení členů v organizaci z hlediska jejich funkce a zkušeností. Následuje otázka na motivaci vstupu do organizace a splnění tohoto očekávání, to nám pomáhá zjistit proč členové vstoupili do organizace a zda toto očekávání bylo správné a organizace jej splnila. Následuje část hodnocení vzdělávání dle pozic v organizaci, kde respondenti u každé zkušenosti, kterou si prošli hodnotí jak formu vzdělávání, tak obsah vzdělávání či styl doručení. V rámci otázek týkajících se návrhů na zlepšení, měli respondenti možnost vybrat z předem daných odpovědí. Na konci dotazníku je část otázek pro zjištění povědomí o organizaci, tedy zda byly předány základní informace a možnost pro respondenty doplnit svým slovním vyjádřením jejich návrhy a doporučení pro lepší vzdělávací systém. Respondenti měli vždy popsáno u každé otázky, zda mají vybrat jen jednu možnost odpovědi, či více možností, nebo byla také možnost vybrat odpověď nic z výše uvedeného, nebo doplnit svou možnost. Dotazník byl poslán respondentům pomocí webového odkazu skrze facebookovou skupinu, kde se členové sdružují a také pomocí emailu na všechny členy organizace.

K vyhodnocení bylo využito aplikace google spreadsheets a excelu. Celý dotazník je k dispozici v příloze č.1, v podobě, v jakém jej vyplňovali respondenti nebo také dostupný z tohoto odkazu <https://goo.gl/forms/Q1vUIpuqlM0azwfr2>.

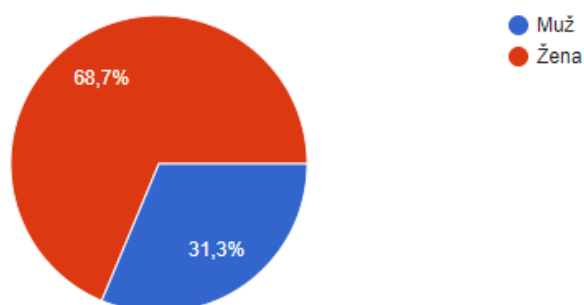
Otázka č. 1: Pohlaví

První otázky dotazníku tvoří demografické otázky. Dotazníkového šetření se účastnilo 131 respondentů, z toho většinu tvořily ženy, celkem 90 žen, muži pak tvoří 31,3 %, tedy 41 mužů.

Graf. 5.1 Pohlaví respondentů

Pohlaví

131 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

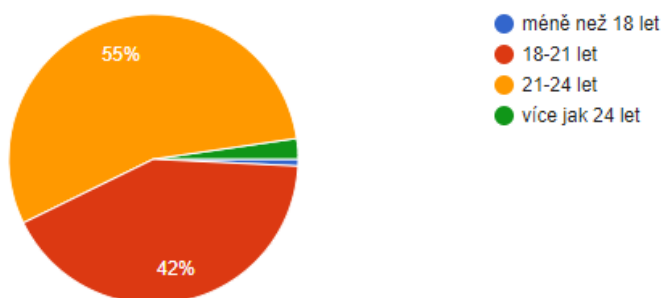
Otázka č.2: Věk respondentů

V rámci věkového rozložení členů organizace jsou nejvíce zastoupeny dvě skupiny, 72 respondentů je ve skupině ve věku od 21 do 24 let, druhou skupinu tvoří 55 respondentů ve věkové skupině 18 až 21 let. 3 respondenti mají více jak 24 let, a jeden respondent méně jak 18 let.

Graf č.5.2 Věk

Věk

131 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

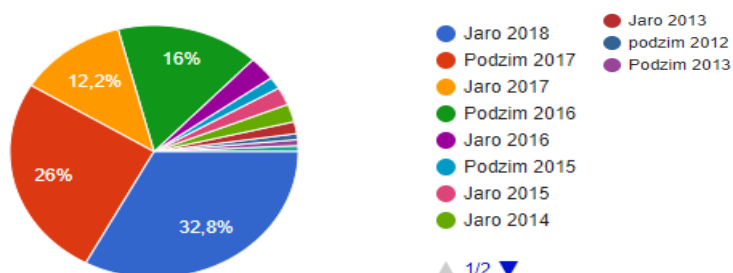
Otázka č.3: Kdy jsi nastoupil do AIESEC?

Cílem této otázky bylo zjistit, ve které náborové vlně přišlo nejvíce členů organizace. Největší zastoupení mají členové, kteří přišli letos na jaře, celkem 43 nových členů, 34 členů se připojilo k organizaci na podzim roku 2017, následně pak 21 členů na podzim 2016 a 16 členů, kteří se připojili na jaře 2017. Z jara 2016 máme 4 respondenty, po 3 respondentech máme z náboru jara 2015 a 2014, po 2 respondentech máme z podzimu 2015 a z jara 2013, a nejmenší zastoupení respondentů (1) je z podzimu 2013, 2012 a z jara 2014.

Graf č.5.3 Nástup respondentů do organizace

Kdy jsi nastoupil do AIESEC?

131 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

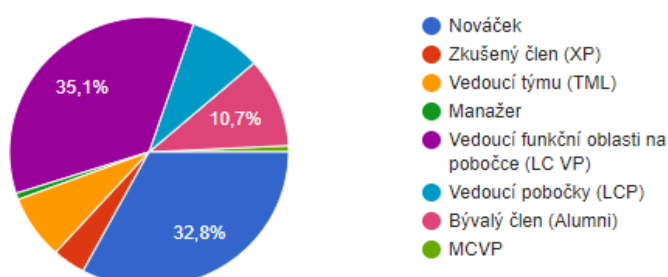
Otázka č.4: Na jaké pozici v současné době jsi?

Cílem této otázky bylo zjistit zastoupení členů v organizaci. Největší zastoupení mají vedoucí funkčních oblastí na pobočkách, celkem 46 členů. V rámci respondentů máme 43 nových členů, což souhlasí s daty z náboru z letošního jara. Dotazník vyplnilo všech 11 vedoucích poboček, 10 vedoucích týmů, 5 zkušených členů, 1 manažer a také 14 bývalých členů organizace, kteří byli v organizaci aktivní v minulých dvou letech.

Graf č.5.4: Pozice v organizaci

Na jaké pozici v současné době jsi?

131 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

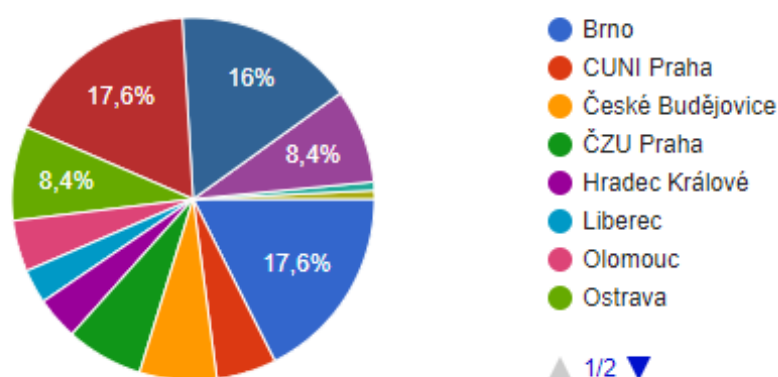
Otázka č.5: Z jaké jsi pobočky?

Díky této otázce jsme schopni zjistit zastoupení členů organizace v rámci poboček v republice. Nejvíce respondentů máme z Plzně a Brna, po 23 lidech, dále z Prahy 21 lidí. Ze Zlína a Ostravy máme po 11 respondentech, z Českých Budějovic a ČZU v Praze máme po 9 respondentech. Karlova univerzita v Praze 7 respondentů, z Olomouce 6 respondentů, z Hradce Králové 5 respondentů a z Liberce 4 respondenty.

Graf 5.5 Pobočky

Z jaké jsi pobočky?

131 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

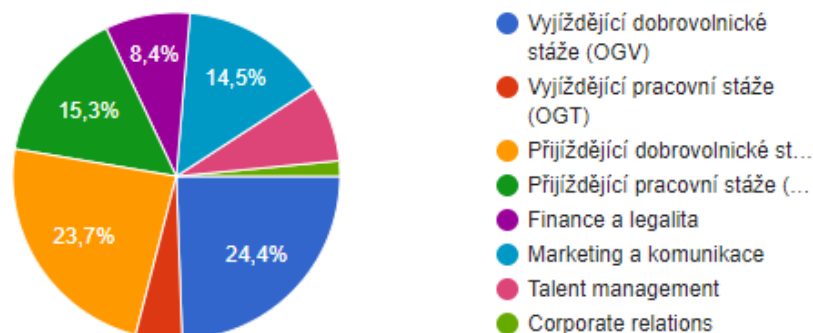
Otázka č. 6: V jaké funkční oblasti v současnosti působíš?

Cílem této otázky bylo zjistit, jaké je zastoupení jednotlivých funkčních oblastí, tedy kde organizace alokovala nejvíce členů. 32 členů je alokováno v oblasti vyjíždějících dobrovolnických stáží a 31 členů v příjíždějících dobrovolnických stážích. Dále máme 20 členů v příjíždějících pracovních stážích a 19 v marketingu a komunikaci. 11 respondentů je v oblasti financí a legality a 10 v oblasti talent managementu. 6 členů je alokováno ve vyjíždějících pracovních stážích a 2 v komunikaci s firemní sférou. Největší zastoupení v oblastech příjíždějících a vyjíždějících dobrovolných stáží je logické, kvůli největšího tlaku v tomto období na tyto oblasti, tedy že v tomto období nejvíce stážistů vyjíždí či přijíždí na dobrovolnické stáže.

Graf č.5.6: Rozdělení funkčních oblastí

V jaké funkční oblasti v současnosti působíš?

131 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

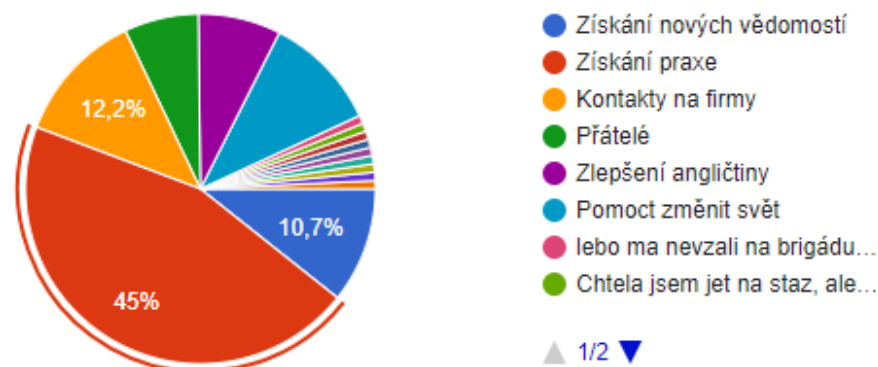
Otázka č.7: Z jakého důvodu jsi vstoupil/a do AIESEC?

Cílem této otázky je zjistit motivaci členů vstupu do organizace. Hlavním důvodem vstupu do organizace je získání praxe, je to důvodem pro 45 %, tedy 59 respondentů. Druhým nejvíce zmiňovaným důvodem je možnost získání kontaktu na firmy, který byl motivací pro vstup do organizace pro 16 respondentů. Dalšími důvody získání nových vědomostí a pomoci změnit svět, zde máme po 14 odpovědích od respondentů. Pro 10 respondentů bylo důvodem zlepšení angličtiny a pro 9 respondentů přátelé. Další respondenti odpovídali slovně, především, že se jednalo o více důvodů zároveň.

Graf č.5.7: Důvody vstupu do organizace

Z jakého důvodu jsi vstoupil/a do AIESEC?

131 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

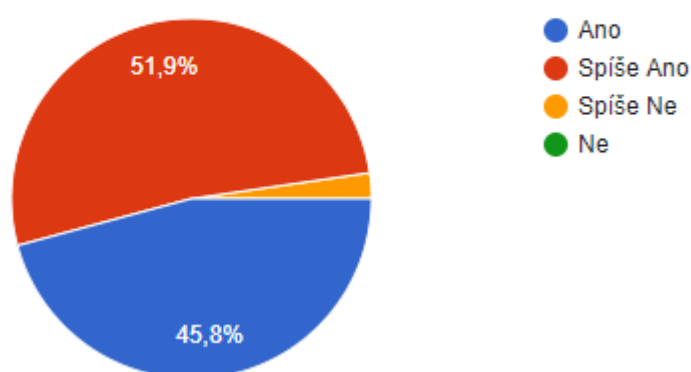
Otázka č.8: Splnil AIESEC to, proč jsi vstoupil/a?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda organizace splnila očekávání, kvůli kterým členové vstoupili do organizace. Odpověď Ano zvolilo 45,8 %, tedy 60 respondentů, Spíše Ano zvolilo 51,9 %, tedy 68 respondentů. Jen pro 3 respondenty se očekávání spíše nesplnila.

Graf č.5.8: Splnění očekávání

Splnil AIESEC to, proč jsi vstoupil/a?

131 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.9: Pokud se ti očekávání nesplnila, proč?

Zde měli respondenti možnost rozepsat důvody, proč organizace nesplnila očekávání v rámci důvodu jejich vstupu do organizace. Odpovědělo zde 8 respondentů. Důvody částečného nesplnění je například, že ještě neměli možnost očekávání splnit, například výjezdem na stáž, konverzací v angličtině se zahraničními stážisty, nebo z důvodu že jsou v organizaci krátkou dobu.

Otázka č.10: Hodnocení vzdělávání v rámci pozic.

Zde měli respondenti možnost ohodnotit vzdělávání v rámci všech pozic kterými si prošli. Tedy pokud bude respondentem zástupce funkční oblasti, vyplňuje hodnocení u pozic nováčka, případně vedoucího týmu, zkušeného člena a zástupce funkční oblasti. Vyplní tedy všechny pozice se kterými má zkušenost. V následující části si tedy vyhodnotíme postupně jednotlivé pozice v rámci formy vzdělávání na národních konferencích, formy vzdělávání na pobočce, obsahu vzdělávání ve funkční oblasti, obsahu vzdělávání v rámci soft skills, obsahu vzdělávání o základních informacích organizace, styl doručení, věcnost informací a srozumitelnost

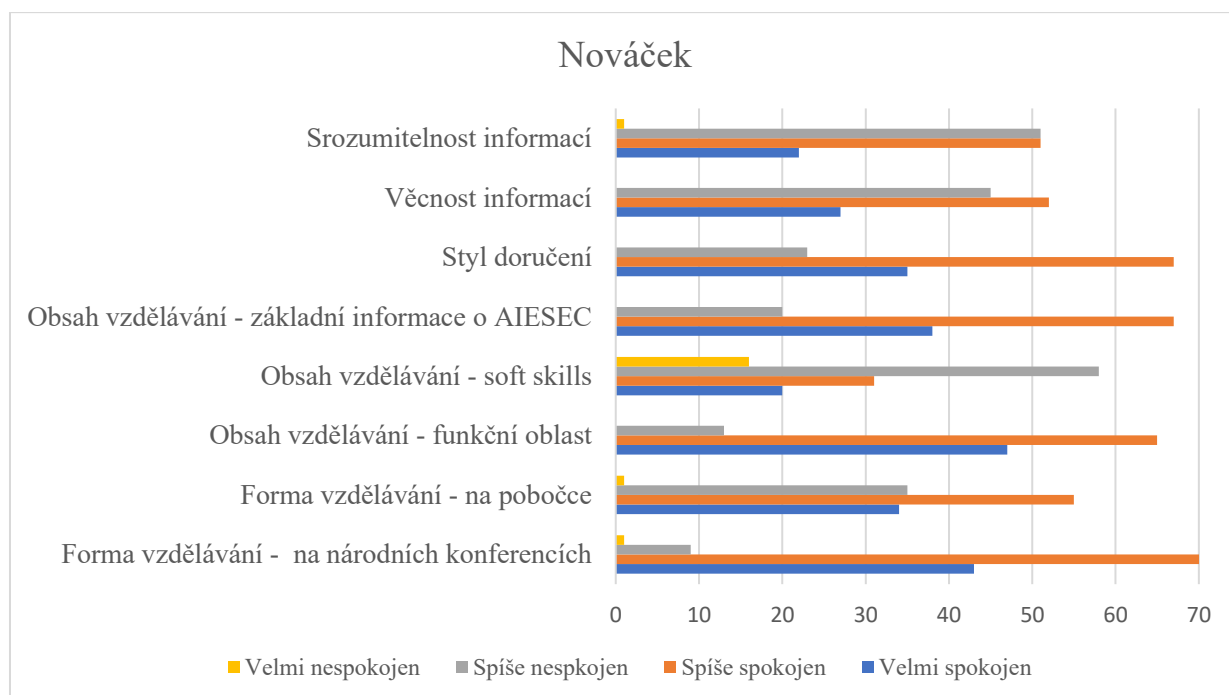
informací. Hodnoticí škála se skládá z velmi spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen a velmi nespokojen.

Nováček

Pro možnost velmi spokojen se přikláněli nejvíce respondenti u obsahu vzdělávání v rámci funkční oblasti (47 respondentů), následně formy vzdělávání na národních konferencích (43 respondentů) a obsah vzdělávání u základních informací o organizaci (38 respondentů). Spíše spokojeni jsou respondenti nejvíce s formou vzdělávání na národních konferencích (70 respondentů) dále u stylu doručení vzdělávání a obsahu vzdělávání v rámci základních informací o organizaci (67 respondentů). Dále jsou spíše spokojeni s obsahem vzdělávání u funkční oblasti (65 respondentů), věcností informací (52 respondentů) a srozumitelností informací (51 respondentů). Spíše nespokojeni jsou nejvíce u obsahu vzdělávání v rámci soft skills (58 respondentů), dále u srozumitelnosti informací (51 respondentů), u věcnosti informací (45 respondentů) a formou vzdělávání na pobočce (35 respondentů). Velmi nespokojeno je 16 respondentů u obsahu vzdělávání soft skills.

Z odpovědí tedy vyplývá, že by se organizace měla zaměřit na vzdělávání nových členů v rámci soft skills, a srozumitelnost informací. Jelikož jsou noví členové v první fázi vzdělávání převážně na informace a procesy v organizaci, je potřeba se zaměřit na srozumitelnost těchto informací, aby byly lépe pochopitelné a zapamatovatelné pro nové členy.

Graf č.5.9 Hodnocení z pozice nováčka



Zdroj: vlastní zpracování

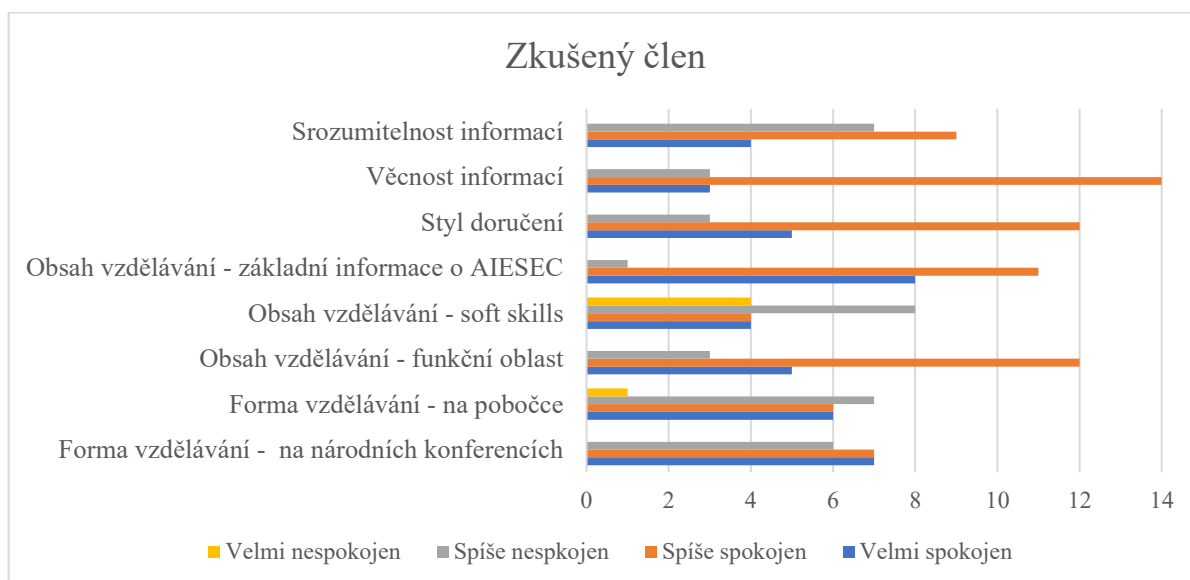
Zkušený člen

Respondentů v rámci zkušených členů máme méně, jelikož dalším kariérním krokem z pozice nováčka nemusí být jen zkušený člen, ale může jím být vedoucí týmu, nebo rovnou i vedoucí funkční oblasti.

Velmi spokojeni jsou respondenti s následujícími faktory obsah vzdělávání – základní informace o AIESEC (8), forma vzdělávání na národních konferencích (7), forma vzdělávání na pobočce (6), obsah vzdělávání v rámci funkční oblasti (5), styl doručení (5), obsah vzdělávání soft skills (4), srozumitelnost informací (4), věcnost informací (3). Spíše spokojeni byli respondenti u věcnosti informací (14), obsah vzdělávání v rámci funkční oblasti (12), styl doručení (12), obsah vzdělávání v rámci základních informací o organizaci (11), srozumitelnost informací (9), forma vzdělávání na národních konferencích (7), forma vzdělávání na pobočce (6), obsah vzdělávání soft skills (4). Spíše nespokojeni jsou respondenti následovně, obsah vzdělávání soft skills (8), srozumitelnost informací (7), forma vzdělávání na pobočce (7), forma vzdělávání na pobočce (6), věcnost informací (3), styl doručení (3), obsah vzdělávání funkční oblasti (3), obsah vzdělávání o organizaci (1). Velmi nespokojeni jsou respondenti v následujícím pořadí, obsah vzdělávání soft skills (4), forma vzdělávání na pobočce (1).

Zkušení členové nemají speciální vzdělávání, jsou přiřazeni dle potřeby ke vzdělávání vedoucích týmů či vedoucích funkčních oblastí, to je možný důvod jejich nespokojenosti v rámci vzdělávání jak na konferencích, tak na pobočkách. Podle odpovědí schází nebo nejsou spokojeni zkušení členové s obsahem vzdělávání v rámci soft skills.

Graf č.5.10 Zkušený člen



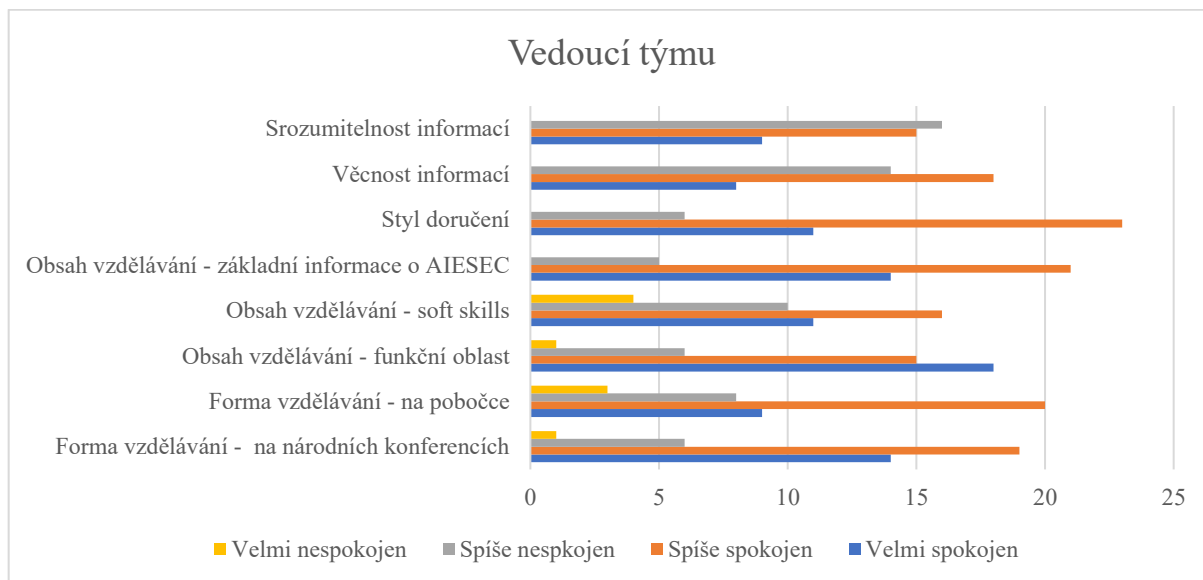
Zdroj: vlastní zpracování

Vedoucí týmu

Vedoucí týmu hodnotili vzdělávání velmi uspokojivě u obsahu vzdělávání o funkční oblasti (18), forma vzdělávání na národních konferencích (14), obsah vzdělávání o organizaci (14), obsah vzdělávání soft skills (11), styl doručení (11), forma vzdělávání na pobočce (9), srozumitelnost informací (9), věcnost informací (8). Spíše spokojeni jsou respondenti následovně, styl doručení (23), obsahem vzdělání o organizaci (21), forma vzdělání na pobočce (20), forma vzdělávání na národních konferencích (19), věcnost informací (18), obsah vzdělávání soft skills (16), srozumitelnost informací (15), obsah vzdělávání funkční oblast (15). Spíše nespokojeni jsou vedoucí týmu u srozumitelnosti informací (16), věcnost informací (14), obsah vzdělávání soft skills (10), forma vzdělávání na pobočce (8), styl doručení (6), obsah vzdělávání funkční oblasti (6), forma vzdělávání na národních konferencích (6), obsah vzdělávání o organizaci (5). Velmi nespokojeni jsou vedoucí týmů u obsahu vzdělávání soft skills (4), formou vzdělávání na pobočce (3), obsahem vzdělání funkční oblasti (2), formou vzdělání na konferencích (2).

Na pozici vedoucího týmu se posune nový člen většinou po půl roce působení v organizaci. Jelikož má pod sebou mít členy týmu, které má vést a rozvíjet, je důležité, aby bylo pokryto i toto vzdělání. Pokud vedoucí týmů nejsou spokojeni se informacemi, které jim jsou předány, a nerozumí jim, pokračují tyto špatně pochopené informace k členům týmů.

Graf č.5.11: Vedoucí týmu



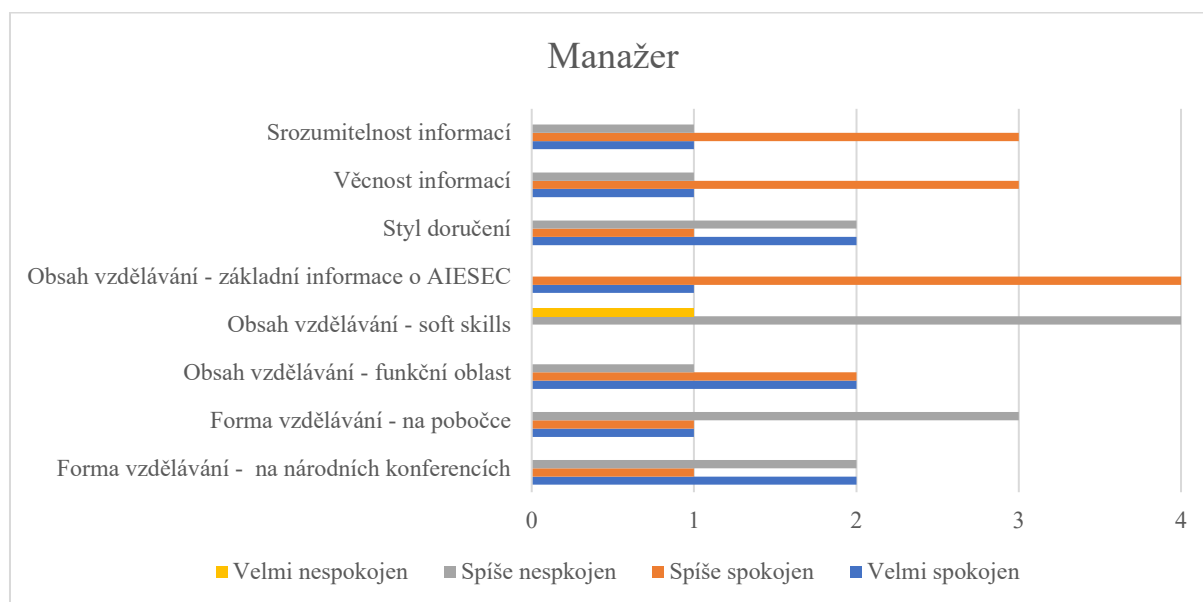
Zdroj: vlastní zpracování

Manažer

Respondentů se zkušeností manažera je méně, jelikož se organizace snaží mít většinou týmové zkušenosti. Manažeři jsou alokováni ve většině případech v oblastech jako jsou finance a legalita nebo talent management. Velmi spokojeni jsou formou vzdělávání na národních konferencích (2), obsahem vzdělání funkční oblasti (2), stylem doručení (2), formou vzdělání na pobočce (1), obsah vzdělání o organizaci (1), věcnost informací (1), srozumitelnost informací (1). Spíše spokojeni jsou s následujícími faktory obsahem vzdělání o organizaci (4), věcnosti informací (3), srozumitelností informací (3), obsahem vzdělávání funkční oblasti (2), formou vzdělání na konferencích (1), formou vzdělání na pobočce (1), stylem doručení (1). Spíše nespokojeni obsahem vzdělání soft skills (4), formou vzdělávání na pobočce (3), stylem doručení (2), formou vzdělávání na národních konferencích (2), srozumitelnost informací (1), věcnost informací (1), obsahem vzdělávání funkční oblasti (1). Velmi nespokojen je jeden manažer s obsahem vzdělávání v rámci soft skills.

Celkově je málo pozic manažerů, proto je jejich vzdělávání součástí vzdělávání pro vedoucí týmů či vedoucí funkčních oblastí. To může být jeden z možných důvodů jejich nespokojenosti se vzděláváním na pobočkách, i konferencích, a nespokojenosti s obsahem vzdělávání soft skills.

Graf č.5.12: Manažer



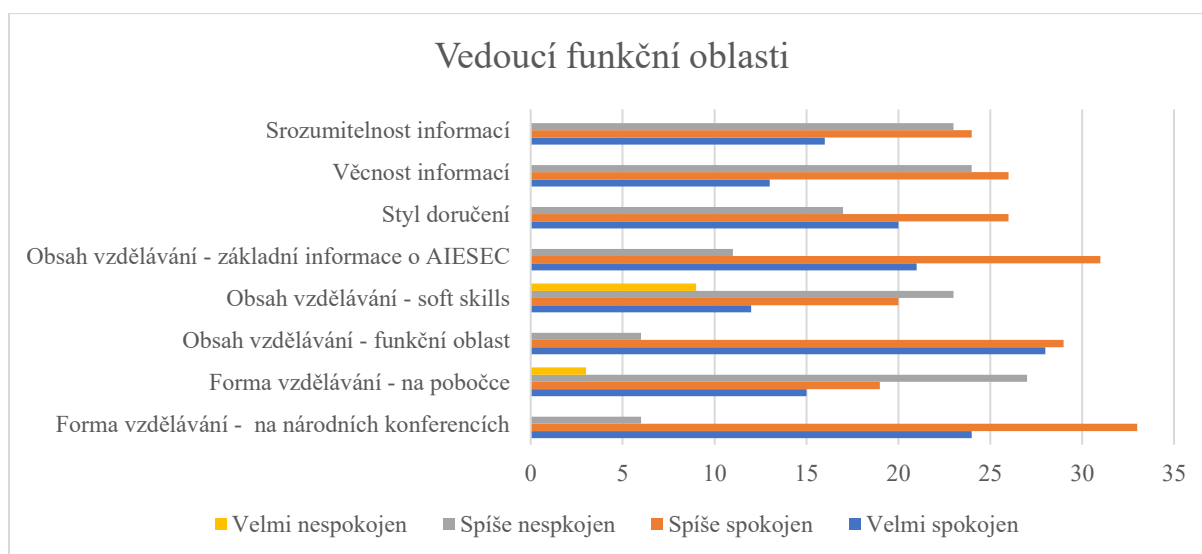
Zdroj: vlastní zpracování

Vedoucí funkční oblasti

U vedoucích funkčních oblastí máme více respondentů, jelikož jak už bylo řečeno, pobočka potřebuje minimálně 2 lidi na pobočce zodpovědné za funkční oblast stáží a financí. Velmi spokojeni jsou vedoucí funkčních oblastí u obsahu vzdělávání v rámci své funkční oblasti (28), formou vzdělávání na národních konferencích (24), obsah vzdělávání o organizaci (21), styl doručení (20), srozumitelnost informací (16), forma vzdělávání na pobočce (15), věcnost informací (13), obsah vzdělávání soft skills (12). Spíše nespokojeni jsou následovně, forma vzdělání na pobočce (27), věcnost informací (24), srozumitelnost informací (23), obsah vzdělání soft skills (23), styl doručení (17), obsah vzdělání o organizaci (11), forma vzdělání na národních konferencích (6), obsah vzdělání v rámci funkční oblasti (6). Velmi nespokojeno bylo jen 6 respondentů s obsahem vzdělávání v rámci soft skills a 3 respondenti formou vzdělávání na pobočce.

Vedoucí funkčních oblastí mají na konferencích vlastní vzdělávací agendu, na pobočkách jsou spíše osobami, které vzdělávají. Vzdělání, které by mělo být doručeno vedoucím funkčních oblastí je vzdělání na vedení lidí, soft skills, strategie a plánování.

Graf č.5.13: Vedoucí funkční oblasti



Zdroj: vlastní zpracován

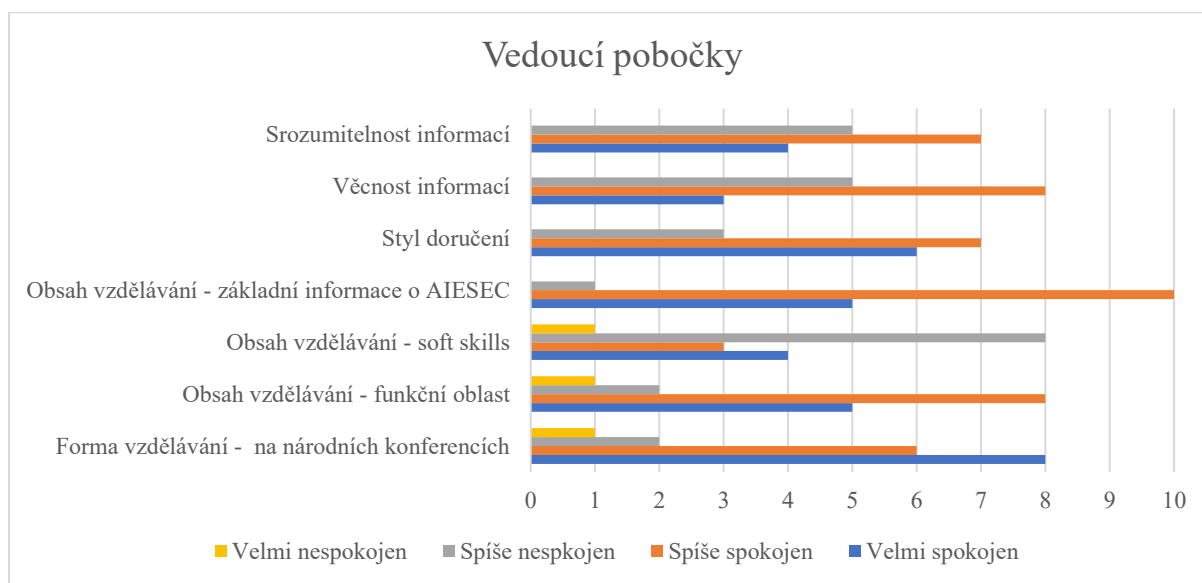
Vedoucí pobočky

Respondenti, kteří si prošli nebo jsou v současné době na pozici vedoucího pobočky, jsou velmi spokojeni s formou vzdělávání na národní konferenci (8), stylem doručení vzdělávání (6), obsahem vzdělávání v rámci funkční oblasti tedy v rámci vedení pobočky (5) a s obsahem vzdělávání o informacích o organizaci (5), obsahem vzdělávání soft skills (4), srozumitelností

informací (4), věcnost informací (3). Spíše spokojeno je nejvíce respondentů u obsahu vzdělávání v rámci informovanosti o organizaci (10), obsahem vzdělání funkční oblasti (8), věcnosti informací (8), srozumitelnost informací (7), styl doručení (7), forma vzdělávání na národních konferencích (6), obsah vzdělávání soft skills (3). Spíše nespokojeno zvolili respondenti nejvíce u obsahu vzdělávání soft skills (8), věcnost informací (5), srozumitelnost informací (5), styl doručení (3), forma vzdělávání na národních konferencích (2), obsahem vzdělávání v rámci funkční oblasti (2), obsah vzdělávání o organizaci (1). Velmi nespokojen je vždy jen jeden respondent u formy vzdělávání na národních konferencích, obsahu vzdělávání funkčních oblastí a obsahem vzdělávání soft skills.

Vedoucí poboček mají vlastní agendu na národních konferencích, část se týká vedení organizace, legalit, a řešení dalšího směřování organizace. Část vzdělávání je zaměřena na vedení lidí, vedení pobočky jako takové. Z odpovědí vyplývá převážně nespokojenost s doručeným vzděláním na soft skills.

Graf č.5.14: Vedoucí pobočky



Zdroj: vlastní zpracování

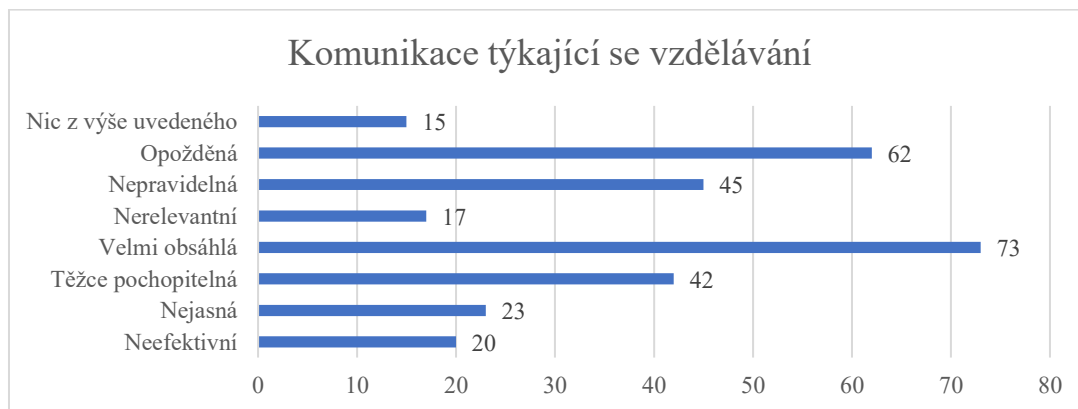
Otázka č.11: Návrhy na zlepšení

V rámci této části dotazníku, měli respondenti možnost vybrat více odpovědí z předurčených možností, kde se organizace může zlepšit v rámci komunikace ve vzdělávání, vzdělávání z národní úrovně a v rámci vzdělávání na pobočce. Kromě předem určených možností mohli doplnit svou, nebo vybrat možnost žádná z výše uvedených.

Komunikace

Nejvíce respondentů vybralo možnost, že komunikace týkající se vzdělávání je velmi obsáhlá, tuto možnost zvolilo 55,7 %, tedy 73 respondentů. Dalším prostorem pro zlepšení je dle respondentů včasnost komunikace, tedy že komunikace je opožděná zvolilo 47,3 %, tedy 62 respondentů. Třetí nejvíce zvolenou možností je nepravidelnost komunikace 34,4 % (45 respondentů) a dalším návrhem je zlepšení v pochopitelnosti komunikace, tedy možnost že je komunikace těžce pochopitelná zvolilo 32,1 %, tedy 42 respondentů. Další možnosti vysávané dle pořadí s počtem respondentů jsou nejasná komunikace (23 respondentů), neefektivní komunikace (20 respondentů), nerelevantní (17 respondentů) a nic z daných možností zvolilo 15 respondentů.

Graf č. 5.15: Komunikace

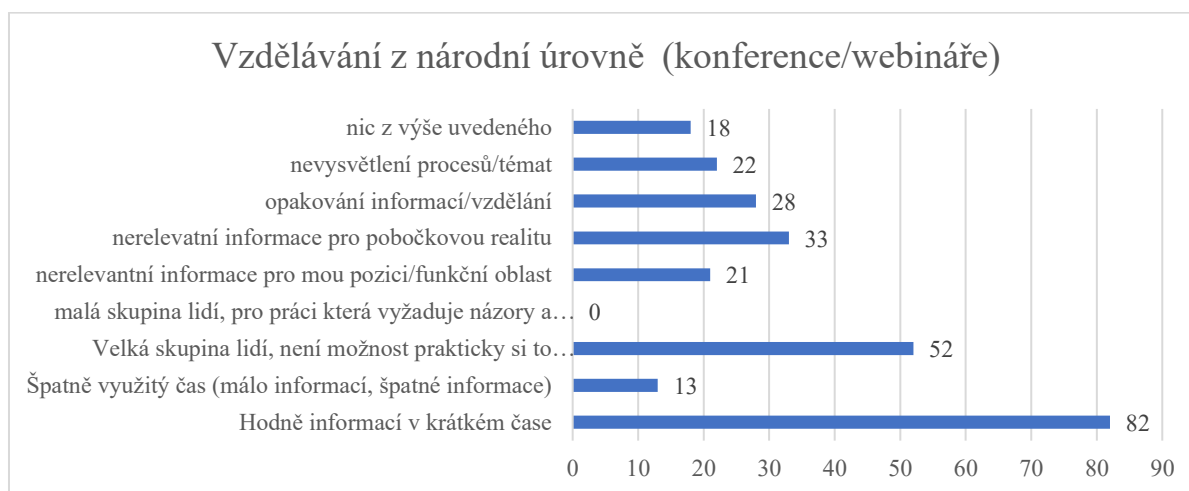


Zdroj: vlastní zpracování

Vzdělávání z národní úrovně (konference/webináře)

V této části měli respondenti za úkol hodnotit vzdělávání organizované především národním vedením a doručené v rámci konferencí a webinářů. Nejvíce respondentů se přiklání k možnosti, že je předáváno hodně informací v krátkém čase, přesněji 62,6 %, tedy 82 respondentů. Druhou nejvíce volenou možností bylo, že v rámci vzdělávání se sejde velká skupina lidí, a není možné si věci prakticky vyzkoušet (39,7 %, 52 respondentů). V pořadí dalšími návrhy je, že se jedná o doručení nerelevantních informací pro realitu dané pobočky (25,2 %, 33 respondentů), informace se opakují (21,4 %, 28 respondentů), některá témata nebo procesy nejsou vysvětleny (16,8 %, 22 respondentů), předávání nerelevantních informací pro danou pozici nebo funkční oblast (16 %, 21 respondentů), 13 respondentů (9,9 %) si myslí, že čas byl špatně využit, tedy že bylo málo nebo špatných informací nebo jiný důvod, možnost nic z výše uvedeného zvolilo 18 respondentů (13,7%). Poslední dvě možnosti byly doplněny respondenty s odůvodněním, že každá konference by se dala hodnotit jinak.

Graf č.5.16: vzdělávání z národní úrovně

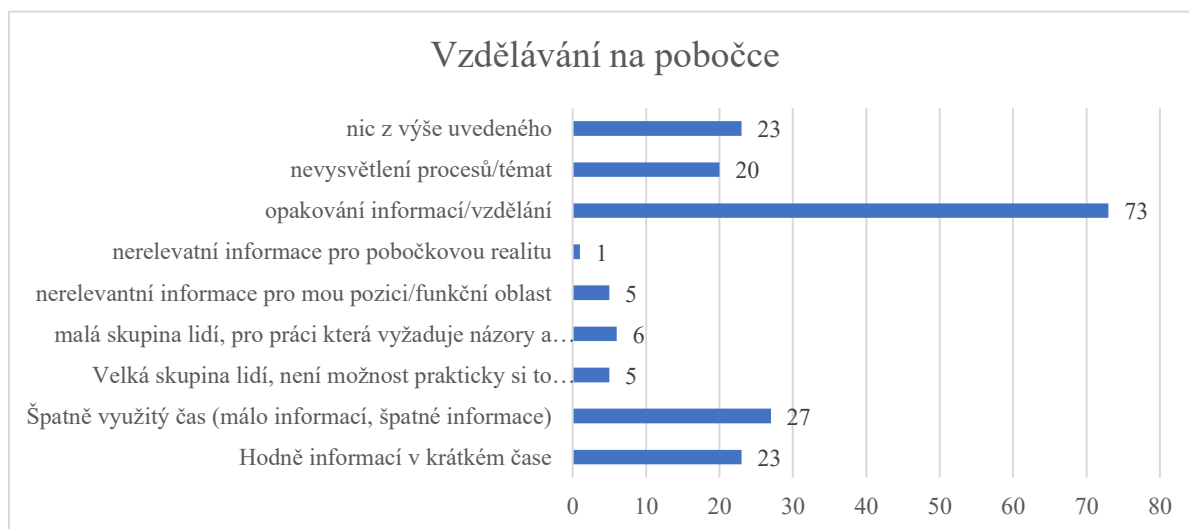


Zdroj: vlastní zpracování

Vzdělávání na pobočce

Cílem této otázky bylo zjistit, jak hodnotí členové vzdělávání, které jim doručuje či organizuje pobočka. Nejvíce (55,7 %) 73 respondentů zvolilo možnost, že se informace na pobočkách opakují, dále v celku vyrovnané míře zvolili špatně využitý čas (20,6 % , 27 respondentů), hodně informací v krátkém čase (17,6 % , 23 respondentů), nevysvětlení některých procesu nebo témat (15,3 % , 20 respondentů), menší podíl dále zvolilo možnosti, že vzdělávání probíhá v malé skupině lidí, kde je ale potřeba názoru od více lidí (4,6 % , 6 respondentů) , (3,8 % , 5 respondentů) nemožnost si vyzkoušet věci prakticky ve velké skupině a předávání nerelevantních informací pro pozici či funkční oblast. Další možnosti jsou nic z výše uvedeného pro 23 respondentů, zbylé odpovědi se týkají málo praktické stránky vzdělávání nebo nerelevantních informací pro pobočku.

Graf č.5.17: vzdělávání na pobočce



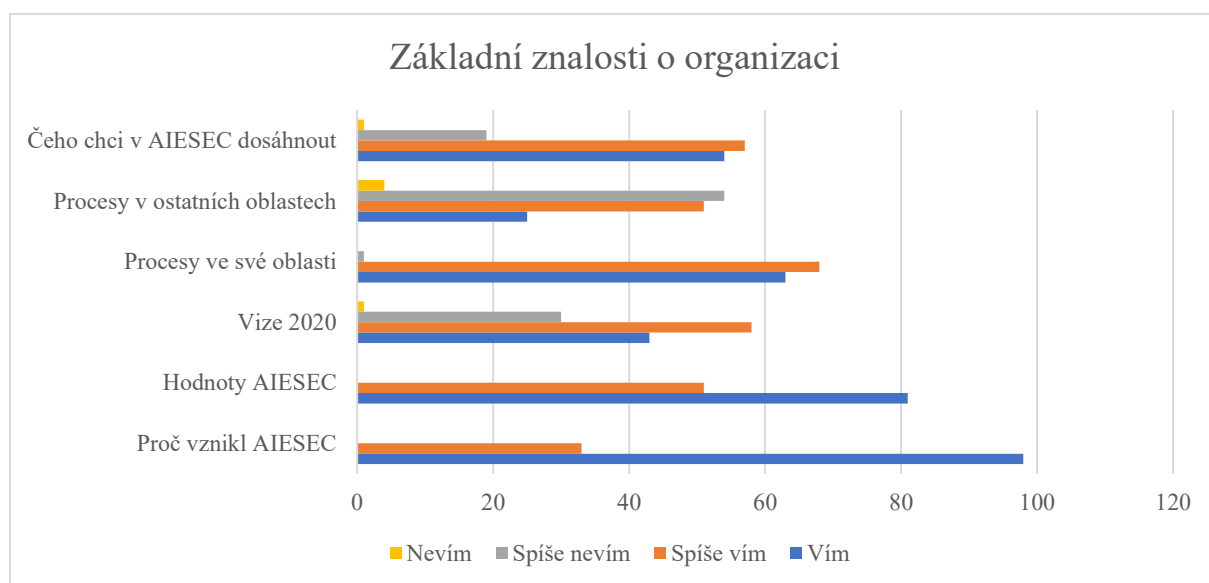
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.12: Jaké máš povědomí o AIESEC?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak se členové hodnotí v rámci základních vědomostí o organizaci. Tedy dříve zmíněný obecný základ, který by měl být doručen všem členům. Hodnotící škála byla vím, spíše vím, spíše nevím a nevím.

Všichni respondenti odpověděli na otázku, proč organizace vznikla možností vím (98), nebo spíše vím (33). Hodnoty, které organizace zastává je také kladná odezva, možnost vím zvolilo 81 respondentů a spíše vím 51 respondentů. Vizi 2020, která je mezinárodně v celé organizaci si je jistých o svém povědomí 43 respondentů, spíše vím zvolilo 58 respondentů, spíše nevím 30 respondentů, a 1 respondent neví o čem vize 2020 je. V rámci procesu ve svých funkčních oblastech ví 63 respondentů, 68 respondentů spíše ví, a 1 respondent spíše neví. Povědomí o procesech v ostatních oblastech s možností vím zvolilo 25 respondentů, spíše vím 51 respondentů, spíše nevím 54 a nevím 4 respondenti. O nastavení svých vlastních osobních cílů v rámci organizace, tedy toho, čeho chtějí v organizaci dosáhnout ví 54 respondentů, spíše ví 57 respondentů, spíše neví 19 respondentů a 1 respondent zatím neví.

Graf č. 5.18: Povědomí o AIESEC



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13: Tvé doporučení pro zlepšení systému vzdělávání v AIESEC ČR?

Zde měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor a doporučení pro zlepšení vzdělávacího systému v organizaci. V rámci relevantních odpovědí se často opakovalo sjednocení vzdělání na všech pobočkách, spojení více s firemní sférou, kontinuita procesů, jelikož se každý rok snaží nové vedení vymýšlet nové a nové způsoby něčeho co už je vymyšlené a funguje,

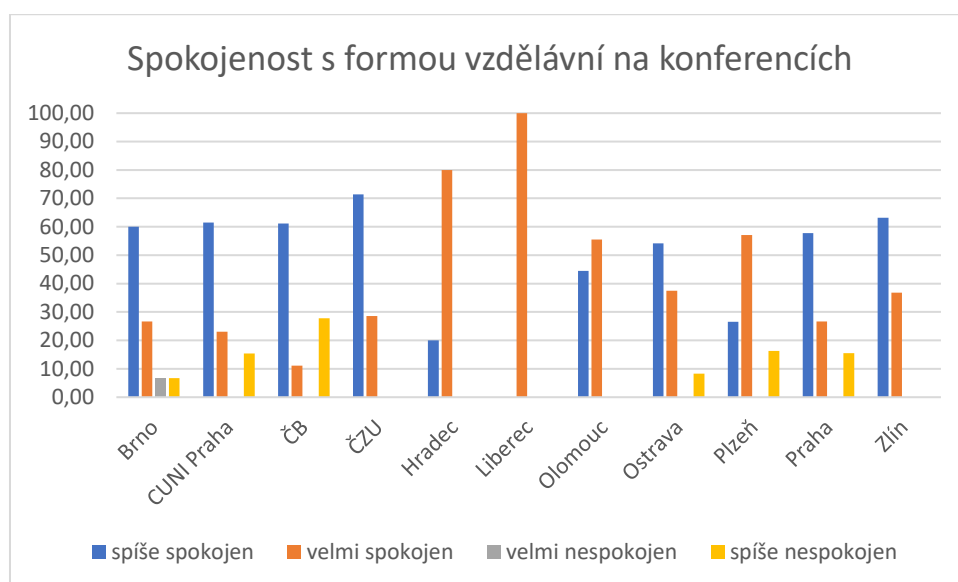
zavedení a dodržování týmových standardů, více vzdělání na soft skills a prodejní dovednosti skrze všechny funkční oblasti, a především praktické využití čerstvě nabytých znalostí.

Srovnání spokojenosti s formou vzdělávání na konferenci či pobočkách

Pomocí sesbíraných dat, jsme byli schopni srovnat spokojenost respondentů, dle poboček, s formou vzdělání na konferencích či na pobočkách. Jedná se o procentuální spokojenost respondentů z jednotlivých poboček. Přehled spokojenosti poboček je znázorněn na grafu č.4.19 a 4.20.

Více než 50% spokojenost s **formou vzdělávání na konferencích** mají všechny pobočky, velmi spokojeny s nadpoloviční většinou jsou 4 pobočky (Hradec Králové, Liberec, Olomouc, Plzeň), spíše spokojeny jsou ostatní pobočky. Z tohoto srovnání vyplývá tedy spokojenost s formou vzděláváním organizovaným národním vedením na konferencích.

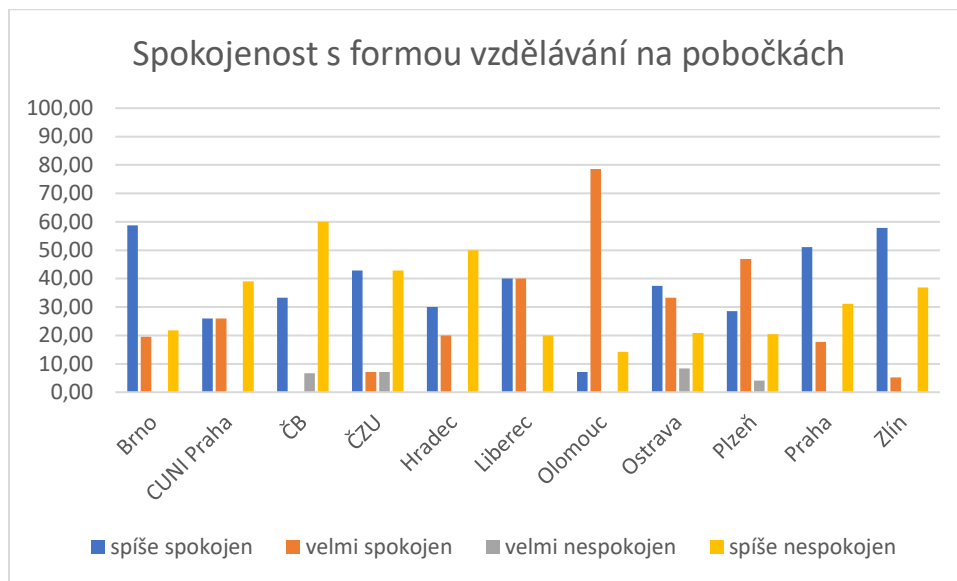
Graf č.5.19: Spokojenost poboček se vzděláním na konferencích



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci spokojenosti s **formou vzdělávání na pobočkách** si můžeme všimnout nevyrovnanosti odpovědí. Tedy opakem vyrovnanosti odpovědí se spokojenosti na konferencích. Pobočky s odpověďmi většími než 50% u velmi spokojen či spíše spokojen jsou Brno, Olomouc, Praha a Zlín. Odpověď spíše nespokojen je u všech poboček v rozmezí od 14-60%. Tato nespokojenost je vyšší převážně u menších poboček. Nespokojenost se vzděláváním na pobočkách může to být způsobena omezenými lidskými zdroji, které pobočka má, případně soustředěním se na operativu, nebo programem vzdělávání, který je doručen.

Graf č.5.20: Spokojenost poboček se vzděláním na pobočkách



Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí dotazníkového šetření

Největší zastoupení v organizaci mají ženy s 68,7 %. Nejvíce členů působí v organizaci ve věku od 21 do 24 let (55%) a dále ve věku od 18 do 21 let (42%), z tohoto můžeme potvrdit především členství vysokoškolských studentů a jejich zapojení do organizace. V současné době je nejvíce členů, kteří nastoupili v náborové vlně letos na jaře (32,8 %), jedná se o nové členy v organizaci, druhé zastoupení v pořadí jsou členové, kteří vstoupili do organizace na podzim roku 2017 (26 %), v dnešní době vykonávající především práci vedoucích funkčních oblastí. Tento rychlý kariérní postup je způsobený vysokou fluktuací členů v organizaci, proto je třeba vedoucí pozice zaplnit novými členy. Zastoupení v rámci pozic figuruje na prvním místě vedoucí funkčních oblastí s 35,1 %, na druhém místě jsou to nováčci s 32,8 %. Zastoupení jednotlivých poboček zrcadlí určité postavení poboček v rámci plnění plánu. Dle rozhovoru se zástupcem národního vedení jsou pobočky Brno, Plzeň, Praha nejsilnějšími pobočkami v současné chvíli. Výsledky zastoupení těchto poboček v dotazníkovém šetření tedy nejsou překvapením. Zastoupení členů v jednotlivých funkčních oblastech také nebylo překvapením, jak již bylo zmíněno výše, blíží se největší tlak na oblast vyjíždějících stáží na léto a přípravu projektu EDISON na září, proto v těchto oblastech je alokováno nejvíce lidí, tedy vyjíždějící dobrovolnické stáže 24,4 % a přijíždějící dobrovolnické stáže 23,7 %.

Převyšujícím důvodem vstupu členů do organizace je získání praxe (45 % respondentů) a také většině se tato očekávání splnila či spíše splnila. Získání praxe by mělo být zohledňováno také při plánování a realizaci vzdělávání.

V rámci hodnocení vzdělávání dle pozic jsou nováčci spíše se vším spokojeni, možné nedostatky vidí v rámci vzdělání soft skills, srozumitelnosti informací, věcnosti informací a vzděláním doručeným na pobočce.

Zkušení členové jsou převážně spíše spokojeni u věcnosti informací, stylu doručení a obsahem funkčního vzdělávání, naopak nespokojení jsou v rámci srozumitelnosti informací, obsahu soft skills vzdělání a vzdělání na pobočce.

Vedoucí týmů mají převážně odpovědi spíše spokojen, a to u stylu doručení vzdělávání, obsahu v rámci informací o organizaci, formou vzdělávání na pobočce a národních konferencích a také v rámci obsahu ve funkčních oblastech, naopak nespokojenost vidí v rámci srozumitelnosti informací a věcnosti informací.

Manažeři jsou spokojeni s obsahem vzdělávání v rámci informací o organizaci, srozumitelností informací a věcností informací, ale nespokojení jsou v rámci soft skills vzdělání a formou vzdělávání na pobočce.

Vedoucí funkční oblasti jsou spokojeni s formou vzdělávání na národních konferencích a obsahem vzdělávání o funkční oblasti a informacemi o organizaci, za to nespokojeni jsou s formou vzdělávání na pobočce, soft skills vzděláním.

Vedoucí poboček jsou spokojeni s formou vzdělávání na národních konferencích, informacemi o organizaci, obsahem v rámci funkční oblasti, naopak nespokojení jsou se vzděláním soft skills.

V rámci návrhu na zlepšení v oblasti komunikace, členové vnímají nejvíce velmi obsáhlou a opožděnou komunikace, dále nepravdělnou a těžce pochopitelnou.

Možnosti zlepšení v rámci vzdělávání z národní úrovně vidí především to, že je doručeno hodně informací v krátkém čase a nemožnost si prakticky vyzkoušet to co se naučili.

Na pobočkách zase vnímají jako prostor pro zlepšení neustále se opakující informace, špatně využitý čas ke vzdělání nebo také hodně informací v krátkém čase.

Při kontrole základních znalostí o organizaci, všichni ví důvod vzniku organizace a její hodnoty. Ve Vizi2020 mají někteří členové mezery, za to ale ví, jaké procesy jsou důležité v jejich oblasti. Na druhou stranu někteří členové nemají povědomí o tom, co dělají ostatní oblasti. Osobní kariérní cestu v rámci organizace ví nebo tuší 111 členů ze 131 respondentů.

V rámci vlastních návrhů respondentů pro zlepšení vzdělávání v organizaci, převažovala odpověď více praktického zapojení ve vzdělávání, zapojení externistů z firemní sféry a sjednocení úrovně vzdělávání skrze všechny pobočky.

Díky srovnání spokojenosti se vzděláváním na konferencích či pobočkách, rozděleného dle poboček, je možné vidět výraznou spokojenost s formou vzdělávání na konferencích u všech poboček. Naopak u všech poboček je zřejmá nespokojenost se vzděláváním přímo na pobočkách.

Poznatky z rozhovorů se zástupci organizace

Zástupci národního vedení organizace poskytli ke zpracování této diplomové práce přístup do interních dokumentů organizace, dle kterých by mělo být doručeno vzdělávání. Informace co, kdy a jak by se mělo doručit v materiálech jsou detailně rozpracované, bohužel v části, kde pobočky mají doplňovat údaje, zda vzdělání proběhlo, žádné údaje neexistují. S tímto se národní vedení setkává i v rámci jiných dokumentů, nejen v rámci vzdělávání, ale také v rámci vyplňování splnění týmových standardů, plnění plánu a jiných. Důvod vidí především v tom, že členové nevidí smysl ve vyplňování těchto dokumentů, a také velké množství různých dokumentů, kde se informace většinou překrývají. Národní vedení při tvoření programu vzdělávání na konference neví přesnou úroveň znalostí členů organizace, proto se snaží vždy zopakovat základ a dostat tak účastníky vzdělání na stejnou úroveň.

Další prostor pro zlepšení vnímají ve vysoké fluktuaci členů. Jako důvody jsou uváděny špatná očekávání od práce v organizaci, případně špatné vedení těchto lidí. Důležité pro vedení organizace je kontinuita, jelikož se vedoucí pozice mění každý rok, měla by být zajištěna konzistence informací které se předávají na nástupce.

Zástupci národního vedení vidí výzvu především ve vzdělávání vedoucích funkčních oblastí a vedoucích poboček, kteří jsou v organizaci půl roku, tedy z pozice nováčka jsou zvoleni do vedení pobočky na roční funkční období. Výzva proto, jelikož jim chybí určité znalosti a povědomí o organizaci, které mají členové, kteří si prošli i zkušeností například vedoucího týmu. Je to mezera ve vzdělání, která se těžce zaplňuje.

6. Návrhy a doporučení

Dle výsledků dotazníkového šetření, informací z poskytnutých materiálů a rozhovorů se zástupci organizace, můžeme konstatovat, že vzdělávací systém v organizaci je rozpracovaný do detailů, vzdělání je doručeno především před praktickou zkušeností a v prvních dvou týdnech zkušenosti. Velké množství informací je doručeno v krátkém čase, chybí praktická stránka vzdělávání a komunikace je obsáhlá a opožděná, a v poslední řadě se informace opakují. V následující části rozebereme možné návrhy a doporučení pro organizaci, k vyřešení těchto otázek.

Plán znalostí potřebných pro práci v organizaci

Pro řešení otázky doručení velkého množství v krátkém čase je zjištění a sestavení plánu znalostí, které musí vědět člen v jakékoliv pozici a v jakékoliv funkční oblasti o organizaci a následně co potřebuje vědět, aby mohl vykonávat svou práci ve funkční oblasti. Součástí tohoto plánu bude i praktické vyzkoušení si toho, co se ve vzdělání o funkční oblasti člen naučil. Tento plán by měl být rozdělený také do dvou programů, a to základní informace a rozšiřující informace a dovednosti. Základní informace budou doručeny všem členům na všech pobočkách, rozšiřující informace jsou informace specifické pro danou pobočkovou realitu, a především pro členy ve vedoucích pozicích. Rozšiřující část si nastavují pobočky samy, dle doporučení národního vedení. Pro doručení základních znalostí budou sloužit národní konference, tak má národní vedení možnost zajistit správné předání základních informací, a tím, že se jedná většinou o 3 až 4denní konference, je zde čas i na praktické vyzkoušení a zapojení zástupců partnerských firem pro propojení s firemní sférou.

Regionální vzdělávací dny

Některé pobočky jsou si svou realitou velice podobné. Rozdělit bychom je mohli na malé střední a velké pobočky. Mezi malé pobočky můžeme zařadit Liberec, Hradec Králové a CUNI v Praze, střední pobočkou jsou České Budějovice, ČZU Praha, Olomouc, Ostrava a Zlín, a mezi velké pobočky se řadí Brno, Praha a Plzeň. Toto rozdělení je v rámci počtů členů, pobočky můžeme ale také rozdělit dle realizovaných stáží. Pobočky je možné různě pospojovat v rámci podobných realit, a také problémů, které řeší. Takovéto vzdělávací dny vícero poboček řešící podobnou situaci by pomohly pobočkám s větším počtem názorů a zkušeností od ostatních, využitím bývalých členů nebo externích partnerů pro praktické vzdělávání. Dále pak ke sdružování a sdílení kontaktů mezi sebou. Tyto vzdělávací dny by si pobočky nebo funkční

oblasti organizovaly samy, časově před největším nátlakem na výsledky v dané oblasti. Program vzdělávání by měl být schválen národním vedením pro zajištění kontinuity.

Další možností těchto vzdělávacích dní, by bylo spojení poboček, které mají nově zvolené vedení především z nových členů. Umožnilo by doručit vzdělání, které těmto členům chybí, a dostat je na stejnou úroveň jako zkušenější členy.

Vzdělávací online moduly

V dnešní době moderních technologií, existují možnosti vzdělávání přes webové moduly. Do online modulu je nahrána prezentace i s možným slovním doprovodem, účastník modulu sám volí tempo, ve kterém bude v prezentaci pokračovat. V průběhu nebo na konci modulu je možné mít testové otázky, zda bylo vzdělání a předání důležitých informací úspěšné. Pro zajištění účasti na modulu pro všechny, kteří mají modulem projít, je možný systém pro automatické připomínání, dokud vzděláním člen neprojde. Obsahem takovýchto modulů by měla být především znalost důležitých dokumentů pro práci v organizaci jakými jsou standardy stáží, smlouvy, procesy a technické systémy nutné k práci ve funkční oblasti či plánování a sledování plnění plánu.

Monitorování vzdělávání

Jak již bylo zmíněno, národní vedení nemá zpětnou vazbu od poboček, zda a jaké vzdělání bylo doručeno. Teoretické podklady uvádí především zodpovědnost vedoucích pracovníků za doručení vzdělání, ti by tedy měli monitorovat, zda ve svých funkčních oblastech probíhá vzdělávání, jak má, a dále tyto informace předávat osobě zodpovědné na pobočce za Talent management, která bude reportovat národnímu vedení průběh vzdělávání. Nástrojem pro kontrolu vzdělávání by měl být jednoduchý systém, kde jsou rozepsány jednotlivé programy a témata vzdělání. Především by se toto téma mělo řešit na týdenních schůzích vedoucích pracovníků.

Zpětná vazba

V rámci vzdělávání probíhá zpětná vazba na prezentujícího, organizaci vzdělávání a obsah vzdělávání. Neprobíhá ale zpětná vazba ohledně předaných informací, tedy zda účastník vzdělávacího programu získal během vzdělání potřebné znalosti. Díky možným testům znalostí budou školitelé vědět, zda potřebné informace byly předány, nebo zda je nutné doplňující školení.

Soft skills vzdělání

Pro organizaci je důležité změnit, a převážně zlepšit, vzdělávání v rámci soft skills, jelikož většina účastníků vyjádřila nespokojenost s tímto vzděláváním. Pokud by se jednalo o vzdělávání vedoucích pracovníků, mohla by organizace využít pomoci partnerské společnosti na vytvoření takového programu případně i pro doručení vzdělání. Jedná se totiž o vedoucí pracovníky, kteří na svých pozicích jsou rok, je proto možné mít vzdělání, které na sebe navazuje a účastníky postupně rozvíjí.

Soft skills vzdělání pro celou organizaci by mělo být vytvořené dle požadavků členů organizace, proto by prvním krokem mělo být zjištění těchto požadavků. Na základě odpovědí je možné definovat, jaké vzdělání je žádané od členů organizace. Dále je možné zjistit, jaké vzdělání vidí vedoucí pracovníci důležité pro jejich členy. Dle těchto požadavků od členů a požadavků vedoucích pracovníků je možné zjistit co by se mělo doručit. Tyto požadavky by měly být seřazeny dle požadavků účasti, tedy zda je toto vzdělání pro všechny členy, nebo výhradně pro vedoucí týmů a dle časového rozvržení, tedy kdy je potřeba toto vzdělání doručit. Důležité je také definování, kdo toto vzdělání doručí, jak bude doručeno a kde bude doručeno. Při realizaci vzdělávání je důležité monitorovat, zda se vše dodržuje dle plánu a harmonogramu, a také vyhodnotit úspěšnost spokojenost vzdělání.

Mentoring a coaching

Organizace AIESEC má po celém světě síť kontaktů z bývalých členů, kteří jsou ochotni pomoci současným členům s řešením různých problémů. V současné době jsou to převážně zástupci firem nebo podnikatelé, kteří mají povědomí o organizaci AIESEC a změnách ke kterým v organizaci dochází. Zapojením těchto bývalých členů v rámci mentoringu či coachingu, by mohlo vést k pomoci osobního rozvoje a řešení možných problémů o vedoucích týmů, vedoucích funkčních oblastí a vedoucích poboček.

Důležité je, aby členové viděli smysl mentoringu a coachingu, a aktivně k němu přistupovali. Mentorové a coachové by měli být vybírání a kontaktování vedoucími poboček. Výběr by měl probíhat na základě předem určených kritérií. Vedoucí poboček by měli být také zodpovědní za monitorování mentoringu nebo coachingu, zda opravdu je přidanou hodnotou pro členy a zda splňuje předem stanovené cíle.

7. Závěr

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je jednou z důležitých oblastí v rámci strategií společností. Pokud má společnost kvalitní vzdělávací systém, jsou zaměstnanci společnosti důležitým prvkem pro úspěch celé organizace a k dosažení stanovených cílů. Vzdělávací systém by měl vycházet z potřeb organizace a také z potřeb zaměstnanců. Plán vzdělávání by měl odrážet i plány organizace, aby vzdělávání přineslo žádané výsledky. Důležité je také hodnotit proběhlé vzdělávání, pro neustálé vylepšení systému vzdělávání ale také pro aktuálnost v rámci dění vně i uvnitř společnosti.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat vzdělávací systém ve vybrané organizaci, a především navrhnout možná řešení a doporučení pro organizaci ke zlepšení vzdělávacího systému.

V první části diplomové práce byla popsána metodika použitá v celé diplomové práci. Následně byly popsány teoretické poznatky o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, motivaci ke vzdělávání ze strany zaměstnanců i zaměstnavatelů, analýzu vzdělávacích potřeb, a procesu vzdělávání skládajícího se z plánování, realizace a vyhodnocení. V této části byly i popsány metody vzdělávání a také trendy ve vzdělávání dnešní doby.

Třetí část diplomové práce byla věnována organizaci samotné, tedy organizaci AIESEC. Zde byla popsána historie a důvody vzniku organizace, představena vize organizace a procesy v ní a také struktura organizace a její zastoupení v České republice. Organizace je specifická především svými členy, kterými jsou vysokoškolští studenti, kteří působí na jedné pozici půl roku až rok, následně je vedení obměněno.

Ve čtvrté části diplomové práce jsme analyzovali vzdělávací systém organizace z poskytnutých zdrojů a také pomocí dotazníkového šetření. Díky této analýze jsme zjistili možné prostory pro zlepšení vzdělávacího systému, které se nám potvrdili i z názoru dotázaných respondentů. Důležité pro členy organizace je spojení vzdělávání s praxí, a možnost pro zlepšení vidí především v doručování velkého množství informací v krátkém čase, především na národních konferencích. Tuto možnost zvolilo 62 % respondentů.

Závěry z analytické části diplomové práce byly využity v poslední části, tedy pro návrhy a doporučení pro proces vzdělávání v organizaci AIESEC. Návrhy se týkají nejen samotných témat vzdělávání, a možného rozdělení poboček dle jistých kritérií pro doručení vzdělávání, ale také využití webových modulů vzdělávání, zjednodušení systému monitorování vzdělávání a většího využití zpětných vazeb v rámci vědomostí členů organizace. Dalším doporučením je pro organizaci zlepšit vzdělávání v rámci soft skills témat, využít k tomu například jednoho

z externích partnerů nejen pro navržení vzdělávacího programu ale také k doručení vzdělávání. Posledním návrhem ke zlepšení systému vzdělávání je využití bývalých členů organizace pro mentoring a coaching současných členů, převážně teda vedoucích pracovníků.

Na základě výše zmíněných skutečností se můžeme domnívat, že cíl práce byl splněn, a návrhy pro zlepšení vzdělávacího systému organizaci skutečně pomohou k dosažení lepších výsledků.

Seznam použité literatury

Knižní publikace:

- 1) ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- 2) ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 3) ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Přel. M. Šikýř. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 4) BARTÁK, Jan. Vzdělávání ve firmě. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- 5) BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. 197 s. ISBN 978-80-87197-12-7.
- 6) BARTÁK, Jan. Skryté bohatství firmy. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 183 s. ISBN 80-86851-17-6.
- 7) BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN: 978-80-247-2914-5.
- 8) BELCOURT, Monica; WRIGHT, Phillip C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Přel. P. Trmač. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- 9) BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš a Zdenka KAŇÁKOVÁ. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN: 80-251-0374-9.
- 10) BLÁHA, Jiří. Pokročilé Řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- 11) FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- 12) HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.
- 13) HORVÁTHOVÁ, Petra. Řízení lidských zdrojů pro pokročilé. 1. vyd. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2014. 337 s. ISBN 978 – 80 – 248 – 3554 – 9.
- 14) HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků: 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- 15) KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Přel. M. Šusta. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.

- 16) KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.94
- 17) KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Vyd. 4., rozš. a dopl. (dotisk). Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 18) KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-228-8.
- 19) KOVÁCS, Jan. Manažerské dovednosti. 1.vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.
- 20) KOVÁCS, Jan. Trendy moderního managementu: 1.vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2014. 270 s. ISBN 978-80-248-3618-8.
- 21) LOCHMANNOVÁ, Alena. Personalistika: základy personalistiky. Prostějov: Nakladatelství a vydavatelství Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
- 22) LUDWIG, Petr. Konec prokrastinace: 1. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2013. 271 s. ISBN 978-80-87270-51-6.
- 23) MATHIS, Robert L. a John Harold JACKSON. Human resource management. 12th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.
- 24) MATHIS L., Robert, John H. JACKSON. Human Resource Management. 13. vyd. Cenegage Learning, 2010. 664 s. ISBN 978 – 05 – 384 – 5315 – 8.
- 25) MATHIS, Robert L., John H. JACKSON, Sean VALENTINE a Patricia A. MEGLICH. Human resource management. 15th ed. Boston: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1205500709
- 26) MEDLÍKOVÁ, Olga. Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-3236-7.
- 27) PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: výkladový slovník. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- 28) PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.
- 29) PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
- 30) SENGE, Peter M. Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace. Přel. I. Grusová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.
- 31) SINEK, Simon. Začněte s proč. Přel. E. Nevrlá. 1. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2013. ISBN 978-80-87270-55-4.

- 32) ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- 33) TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- 34) VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců: 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Elektronické zdroje:

- 35) REZLEROVÁ JAROSLAVA. Příchod generace Y na trh práce. [online]. 02. 06. 2009 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>
- 36) AIESEC Internationa. Global Annual Report – 2016 – 2017. [online]. 27.09.2017[cit. 2018-04-20]. Dostupné z: https://issuu.com/aiesecinternational/docs/annual_report_-_2016-2017
- 37) MONKA KRISTJANO. AIESEC Way Toolkit. [online]. 10.03.2016[cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/KristjanoMonka/aiesec-way-toolkit-59390010>
- 38) AIESEC. About us. [online]. 2017[cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://aiesec.org/about-us>
- 39) AIESEC ČESKÁ REPUBLIKA. Naše hodnoty. [online]. 2016[cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <http://aiesec.cz/o-aiesec/nase-hodnoty/>
- 40) AIESEC ČESKÁ REPUBLIKA. Další projekty. [online]. 2016[cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <http://aiesec.cz/studenti/dalsi-projekty/>
- 41) AIESEC ČESKÁ REPUBLIKA. Pro školy. [online]. 2016[cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <http://aiesec.cz/pro-skoly/>
- 42) AIESEC IN THE CZECH REPUBLIC. Závěrečná zpráva AIESEC ČR 2015/2016. [online]. 29.06.2016[cit. 2018-04-20]. Dostupné z: https://www.slideshare.net/AIESEC_Czech_Republic/zaverecn-zprva-aiesec-20152016
- 43) ZAPPE PETR. Trendy ve vzdělávání. [online]. 23.03.2017[cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <http://www.mojemistrovstvi.cz/manazerske-mistrovstvi/clanky/199-trendy-ve-vzdelavani-2017>
- 44) ČAPKOVÁ ANNA. Vybrané nejnovější trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. [online]. 13.02.2011[cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/vybrane-nejnovejsi-trendy-ve-vzdelavani-a-rozvoji-zamestnancu/>

Seznam použitých zkratk

CUNI	Charles University
ČR	Česká republika
ČZU	Česká Zemědělská univerzita
IGE	Incoming Global Entrepreneur
IGT	Incoming Global Talent
IGV	Incoming Global Volunteer
LCP	Local Committee President
LC VP	Local Committee Vice President
MC	Member Committee
OGT	Outgoing Global Talent
OGV	Outgoing Global Volunteer
TML	Teamleader
Tzn.	To znamená
XP	Experienced member

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

Karin Theyerová

Seznam příloh

Příloha č.1 Dotazník – Analýza vzdělávacího systému AIESEC

Analýza vzdělávacího systému AIESEC

Zdravím, jmenuji se Karin Theyerová a v AIESEC jsem působila v roce 2011-2015. V současné době pracuji na své diplomové práci, kde bych chtěla pomoci AIESEC se systémem a způsobem vzdělávání členů z národního hlediska. Proto bych vás chtěla poprosit o pár minut vašeho času. Svým názorem a vyplněním tohoto dotazníku pomůžete zlepšit vzdělávání pro budoucí generace členů AIESEC. Dotazník je anonymní. Pokud byste měli jakékoliv otázky, případně chtěli vědět výsledek dotazníku, můžete se na mě obrátit na karin.theyerova@aiesec.cz.

*Povinné pole

Pohlaví *

- ☐ Muž
- ☐ Žena

Věk *

- ☐ méně než 18 let
- ☐ 18-21 let
- ☐ 21-24 let
- ☐ více jak 24 let

Kdy jsi nastoupil do AIESEC? *

Vyber dle náborové vlny

- ☐ Jaro 2018
- ☐ Podzim 2017
- ☐ Jaro 2017
- ☐ Podzim 2016
- ☐ Jaro 2016
- ☐ Podzim 2015
- ☐ Jaro 2015
- ☐ Jiné: _____

Na jaké pozici v současné době jsi? *

- ☐ Nováček
- ☐ Zkušený člen (XP)
- ☐ Vedoucí týmu (TML)
- ☐ Manažer
- ☐ Vedoucí funkční oblasti na pobočce (LC VP)
- ☐ Vedoucí pobočky (LCP)
- ☐ Bývalý člen (Alumni)
- ☐ Jiné: _____

Z jaké jsi pobočky? *

- ☐ Brno
- ☐ CUNI Praha
- ☐ České Budějovice
- ☐ ČZU Praha
- ☐ Hradec Králové
- ☐ Liberec
- ☐ Olomouc
- ☐ Ostrava
- ☐ Plzeň
- ☐ Praha
- ☐ Zlín
- ☐ Jiné: _____

V jaké funkční oblasti v současnosti působíš? *

Pokud už v AIESEC nejsi nebo jsi vedoucí pobočky, vyber oblast v které jsi naposledy působil.

- ☐ Vyjíždějící dobrovolnické stáže (OGV)
- ☐ Vyjíždějící pracovní stáže (OGT)
- ☐ Přijíždějící dobrovolnické stáže (IGV)
- ☐ Přijíždějící pracovní stáže (IGT/IGE)
- ☐ Finance a legalita
- ☐ Marketing a komunikace
- ☐ Talent management
- ☐ Corporate relations

Z jakého důvodu jsi vstoupil/a do AIESEC? *

- ☐ Získání nových vědomostí
- ☐ Získání praxe
- ☐ Kontakty na firmy
- ☐ Přátelé
- ☐ Zlepšení angličtiny
- ☐ Pomocť změnit svět
- ☐ Jiné:

Splnil AIESEC to, proč jsi vstoupil/a? *

- ☐ Ano
- ☐ Spíše Ano
- ☐ Spíše Ne
- ☐ Ne

Pokud se ti očekávání nesplnila, proč?

Vaše odpověď

Hodnocení vzdělávání v rámci pozic

Prosím vyplň u všech pozic, kterými jsi do teď prošel (tzn. v současné době jsi vedoucí oblasti - LC VP, vyplníš tedy u všech předchozích pozic, tedy nováček, případně u XP, TML, až LC VP).

Nováček

	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen
Forma vzdělávání - na národních konferencích	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forma vzdělávání - na pobočce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsah vzdělávání - funkční oblast	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsah vzdělávání - soft skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsah vzdělávání - základní informace o AIESEC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Styl doručení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Věcnost informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Srozumitelnost informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zkušený člen - XP

	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen
Forma vzdělávání - na národních konferencích	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forma vzdělávání - na pobočce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsah vzdělávání - funkční oblast	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsah vzdělávání - soft skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsah vzdělávání - základní informace o AIESEC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Styl doručení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Věcnost informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Srozumitelnost informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vedoucí týmu - TML

Velmi spokojen Spíše spokojen Spíše nespokojen Velmi nespokojen

Forma vzdělávání - na národních konferencích	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forma vzdělávání - na pobočce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsah vzdělávání - funkční oblast	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsah vzdělávání - soft skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsah vzdělávání - základní informace o AIESEC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Styl doručení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Věcnost informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Srozumitelnost informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Manažer

Velmi spokojen Spíše spokojen Spíše nespokojen Velmi nespokojen

Forma vzdělávání - na národních konferencích	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forma vzdělávání - na pobočce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsah vzdělávání - funkční oblast	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsah vzdělávání - soft skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsah vzdělávání - základní informace o AIESEC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Styl doručení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Věcnost informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Srozumitelnost informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vedoucí funkční oblasti - LC VP

	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen
Forma vzdělávání - na národních konferencích	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forma vzdělávání - na pobočce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsah vzdělávání - funkční oblast	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsah vzdělávání - soft skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsah vzdělávání - základní informace o AIESEC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Styl doručení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Věcnost informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Srozumitelnost informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vedoucí pobočky - LCP

	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen
Forma vzdělávání - na národních konferencích	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsah vzdělávání - funkční oblast	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsah vzdělávání - soft skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsah vzdělávání - základní informace o AIESEC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Styl doručení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Věcnost informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Srozumitelnost informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Návrhy na zlepšení

Zde prosím vyber oblasti, ve kterých si myslíš, že je možnost zlepšení.

Komunikace týkající se vzdělávání *

- ☐ Neefektivní
- ☐ Nejasná
- ☐ Těžce pochopitelná
- ☐ Velmi obsáhlá
- ☐ Nerelevantní
- ☐ Nepravidelná
- ☐ Opožděná
- ☐ Nic z výše uvedeného
- ☐ Jiné: _____

Vzdělávání z národní úrovně (konference/webináře) *

- ☐ hodně informací v krátkém čase
- ☐ špatně využitý čas (málo informací, špatné informace)
- ☐ velká skupina lidí, není možnost prakticky si to vyzkoušet
- ☐ malá skupina lidí pro práci která vyžaduje názory a informace od většího množství lidí
- ☐ nerelevantní informace pro mou pozici/funkční oblast
- ☐ nerelevantní informace pro pobočkovou realitu
- ☐ opakování informací/vzdělání
- ☐ nevysvětlení procesů/témat
- ☐ Nic z výše uvedeného
- ☐ Jiné: _____

Vzdělávání na pobočce *

- ☐ hodně informací v krátkém čase
- ☐ špatně využitý čas (málo informací, špatné informace)
- ☐ velká skupina lidí, není možnost prakticky si to vyzkoušet
- ☐ malá skupina lidí, pro práci která vyžaduje názory a informace od více lidí
- ☐ nerelevantní informace pro mou pozici/funkční oblast
- ☐ nerelevantní informace pro pobočkovou realitu
- ☐ opakování informací/vzdělání
- ☐ nevysvětlení procesů/témat
- ☐ Nic z výše uvedeného
- ☐ Jiné: _____

Jaké máš povědomí o AIESEC? *

	Nevím	Spíše nevím	Spíše vím	Vím
Proč vznikl AIESEC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hodnoty AIESEC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vize 2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procesy ve své oblasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procesy v ostatních oblastech	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Čeho chci v AIESEC dosáhnout	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tvé doporučení pro zlepšení systému vzdělávání v AIESEC ČR? *

Vaše odpověď
